المؤتمر السنوى الثالث

استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية

١٩٩٣

الدكتور

سعيد يس عامر

أستاذ وخبير العلوم الإدارية بالولايات المتحدة الأمريكية

ورئيس شركة وايد سيرفيس للإستشارات والتطوير الإدارى

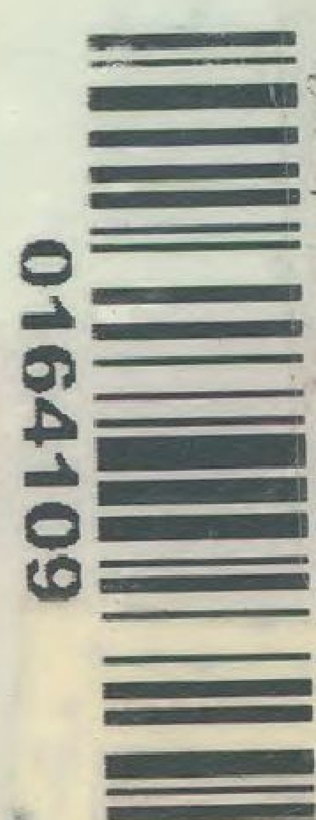
بالتعاون مع

وايد سيرفيس للإستشارات والتطوير الإدارى

بالولايات المتحدة الأمريكية

الجمعية العلمية للهندسة البشرية

شركة الخليج للتعليم والتدريب بالسعودية



المؤتمر السنوى الثالث

استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية

١٩٩٣

الدكتور

سعيد يس عامر

أستاذ وخبير العلوم الإدارية بالولايات المتحدة الأمريكية

ورئيس شركة وايد سيرفيس للإستشارات والتطوير الإدارى

بالتعاون مع

وايد سيرفيس للإستشارات والتطوير الإدارى

بالولايات المتحدة الأمريكية

يطلب من

مركز وايد سيرفيس للإستشارات والتطوير الإدارى

٧ شارع عدنان الراوى - أرض الجولف - مصر الجديدة - القاهرة

تليفون ٢٩١٦٩١٣ - ٢٩١٦٩١٤ - فاكس : ٢٩١٧٣٨٩ القاهرة

ص . ب ٢٩٢٩ بريد الحرية - مصر الجديدة

Wide Seivice Corporation

U. S.A. P. O. Box 604, Parlin, N. T. 08859

استراتيجيات التغيير

وتطوير منظمات الأعمال العربية

بسم الله الرحمن الرحيم

(ن والقلم ومايسطرون . ما أنت بنعمة ربك بمجنون)

صدق الله العظيم

(سورة القلم أية ١ ،٢)

المؤتمر السنوى الثالث

استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية

١٩٩٣

بحوث ومقالات لكل من

● دكتور / علي لطفي
رئيس مجلس الوزراء السابق

● دكتور / سعيد يس عامر
أستاذ وخبير العلوم الإدارية بالولايات المتحدة الأمريكية

● دكتور / محمد رشاد الحملاوى
أستاذ أدارة أعمال - جامعة عين شمس

● دكتور / محمد شعلان
أستاذ الطب النفسى - جامعة الأزهر

● دكتور / أحمد سالم
مستشار وزير المالية

● أستاذ / سعيد عطيوى مصطفى
مدير عام - وزارة المالية

● دكتور / على الدين السندس
خبير أول الدراسات الأقتصادية (المقاولون العرب)

● دكتور / سمير طوبار
نائب رئيس جامعة الزقازيق
ورئيس اللجنة الإقتصادية للحزب الوطنى

● دكتور / علي محمد عبد الوهاب
أستاذ أدارة أعمال - جامعة عين شمس

● دكتور / فؤاد محمد القاضى
أستاذ أدارة أعمال - جامعة عين شمس

● دكتور / فؤاد محمد شاكر
أستاذ أدارة أعمال - جامعة عين شمس

● دكتور / مدحت محمد أبو النصر
جامعة حلوان

● دكتور / عايدة سيد خطاب
أستاذ مساعد إدارة أعمال - جامعة عين شمس

● دكتور مهندس / نادر رياض
رئيس مجلس إدارة وعضو منتدب

● دكتور / أحمد عمر هاشم
نائب رئيس جامعة الأزهر

إهــــداء

إليك .. إليك ياأبى

إليك ياوطنى الكبير .. إليك ياوطنى العربى

الفهـــــرس

* الإتصالات الإدارية، وكيفية تحسينها من أجل إتصالا أكثر فعاليه.

دكتور / سعيد يسّ عامر - استاذ وخبير العلوم الإدارية بالولايات المتحدة الأمريكية

* إدارة الوقت .

دكتور / على محمد عبد الوهاب - استاذ إدارة الأعمال كلية التجارة - جامعة عين شمس .

* نموذج مقترح لإدارة الأزمات فى ظل التطوير التنظيمى .

دكتور / محمد رشاد الحملاوى - أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس

* فاعلية الآداء - ونماذج السلوك التنظيمى .

دكتور / فؤاد محمد القاضى - أستاذ إدارة الأعمال المنتدب - تجارة عين شمس - والجامعة الأمريكية .

* نحو استراتيجية جديدة للإستثمار فى مصر .

دكتور / علاء الدين السندسى - خبير أول الدراسات الإقتصادية (المقاولون العرب)

* الإنهيار إيذان بميلاد .

دكتور / محمد شعلان - أستاذ الطب النفسى - جامعة الأزهر .

* التحول من القطاع العام إلى قطاع الأعمال كمدخل للتغيير .

الأستاذ / سعيد عطيوى مصطفى - مدير عام بوزارة المالية - جمهورية مصر العربية .

* نظرية الأزمة وإدارة الأزمات .

دكتور / مدحت محمد أبو النصر - جامعة حلوان .

* التغيير .. والريادة .

دكتور / سعيد يسّ عامر - استاذ وخبير العلوم الإدارية بالولايات المتحدة الأمريكية .

* تجربة رائدة للأخذ بأسباب التغيير الفعال - شركة باڤاريا - مصر دكتور مهندس / نادر رياض رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب .

* تجربة رائدة للأخذ يأسباب التغييرالفعال - البنك المركزي المصرى .

دكتور / فؤاد محمد شاكر - مدير عام الرقابة على البنوك - البنك المركزى المصرى .

* تجربة رائدة للأخذ بأسباب التغيير الفعال - هيئة كهرباء مصر - (منطقة كهرباء القاهرة) .

مهندس / عبد المجيد رضوان - رئيس منطقة كهرباء القاهرة .

* تجربة رائدة للأخذ بأسباب التغيير الفعال - شركة أبو قير للأسمدة والصناعات الكيماوى

مهندس / أسامة السيد الجانينى - العضو المنتدب للشركة .

* خصخصة القطاع العام، والدستور، والاصلاح الإقتصادى .

دكتور / أحمد سالم - مستشار وزير المالية .

* إدارة التغيير في ظل استراتيجية إعادة الهيكلة .

دكتور / عايدة سيد خطاب - استاذ مساعد إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس .

تمهيد

مر على الأنسان حين من الدهر لم يكن فى استطاعته التغلب على مشكلات البيئة المحيطة فاستسلم لها وعاش فترة من الزمن فى صراع رهيب بين آماله بكل مافيها من أتساع وبين واقعه المحدود .. بين خياله وبين ضيق أمكانياته .. بين رغباته العديدة المتزايدة وبين أساليب العمل المتجمدة التى تصدت له فى معظم الأحيان لتقف حائلاً فى سبيل تقدمه ، إلى أن جاءت الثورة التقنية لتخفف من حدة هذه الصراعات ولتضفى على الأنسان روح التفاؤل ولتملى عليه ضرورة أعادة حساباته وتخطيطاته لتتفق مع أساليب العمل المتغيرة .

فأحلام الستينات فى البلاد المتقدمة أصبحت حقائق ووقائع فى الثمانينات وكان وراء هذا التحول العجيب التقنيه الحديثة والديناميكية فى التفكير والتحرر من الأساليب التى تعوق الأنتاجية ورفع الكفاية ومن هنا تتضح أبعاد مسئولياتنا فى بلادنا النامية وهى ضرورة مسايرة هذه التغييرات فى الفكر والعمل لنجد فيها مخرجاً للتغلب على مشاكل التنمية التى نعانى منها خاصة وأن الرؤية واضحة أمامنا فقد كتب للبلاد التى أخذت بوسائل العلم الحديث التقدم ولمن أبتعدت عنها التخلف ، وإن شئت فقل أنه قد كتب للأولى البقاء وللثانية الفناء فصارت الأولى تتحكم فى أقدار الثانية . . وحيث أن فرص الأخذ بهذه الأساليب الحديثة متوفرة لدينا والحمد لله ، ولاينقصنا الآن سوى أتخاذ قرارات التغيير وتبنى الأساليب السليمة فى التخطيط والتنفيذ حيث تعانى أمتنا حالياً من العديد من مشكلات التنمية الأقتصادية والأجتماعية .

تطور الفكر والتطبيق الإدارى المعاصر من خلال نظرياتة ، ومداخله المختلفة لإحداث التوزان بين التكنولوجيا المادية ، والتكنولوجيا البشرية للإرتقاء بنمط حياة إنسان القرن العشرين ، ومن أجل خدمة الصالح العام وحماية البشر فى أي مكان ، وإذا كانت التكنولوجيا المادية تشير إلى محصلة التطور فى الآلات والمعدات والطرق والأساليب فإن محصلة التكنولوجيا البشرية تتمثل فى الإرتقاء بالأداء الأنسانى من خلال ثقل قدراته ، وتنمية إستعدادته عن طريق المهارات الفنية ، والمعارف السلوكية ، ومن ثم أصبحنا فى أشد الحاجة إلى جودة عالية فى التكنولوجيا المادية ، وتكنولوجيا الأداء .

وقد أنضم إلى هذين المدخلين للجودة مدخل آخر يتمثل فى جودة البيئة ليضفى على نظام الجودة المدخل التكاملى ، ومن ثم يحتوى نظام الجودة الشامله على جودة التكنولوچيا المادية ، وجودة التكنولوچيا البشرية ، وجودة البيئة ، وقد حرصت الدول التى تأخذ بأسباب التقدم على وضع معاييرمحددة لمدى جودة تلك العناصر الثلاثة ، مع التحكم فيها بطريقة معينة من أجل تحجيم سوق المنافسة العالمية ، وإقتصارها على من هو قادر على الوفاء بتلك المتطلبات .

ورغم الإمكانيات لدى البلاد ذات الدعم المالى الكافى لأقتناء التكنولوچيا المادية ، وإحداث تطوير على تكنولوچيا الآداء الأنسانى نسبياً إلا أن العنصر الثالث وهو جودة البيئة يقف حائلاً أمام بلاد العالم الثالث لدخول سوق المنافسة العالمية لما يتطلبه ذلك من صحة النظم الفرعية وجودتها ببلاد العالم الثالث لأن جودة البيئة التى تعتبر ملك للبشر فى أى مكان لن تتحقق إلا بجودة النظم الفرعية المكونة للنظم الرئسية ، وأمام بلاد العالم الثالث مشوار كبير فى هذا الصدد .

وقد بدأ الأهتمام فى التسعينات يتجه نحو جودة المنتج من خلال جودة المكونات الثلاثة (تكنولوچيا المادة ، تكنولوچيا البشر ، تكنولوچيا البيئة) إلى جانب قضية الرقابة على الإنتاج.

ورغم أعتقاد البعض أن جودة المنتج ترتبط برفع تكلفته إلا أن كثير من البلاد وخاصة اليابان نجحت فى الأرتقاء بجودة المنتج مع الحفاظ على والتحكم فى عناصر التكاليف إلى حيث الرقابة على الجودة لخدمة المستخدم النهائى للسلعة أو الخدمة تحت مسمى الجودة الشاملة ، ويكمن العمق الفلسفى للجودة الشاملة فى منهج تحليل النظم يحكم أن النظام هو مجموعة من الأجزاء التى تؤثر كل منهما بالآخر فى صيغة تفاعلية لخدمة الهدف العام ومن ثم أصبح هدف الوحدات الإدارية على أختلاف مستوياتها هو إنتاج سلعة أو خدمة ذات جودة عاليه رمعايير معينه ومن هنا تسمى بنظام الجودة الشاملة أو الجودة الكلية .

يتطلب نظام الجودة الشاملة **Total Quality Management** الوفاء بمجموعة من المتطلبات والإستعدادات ومنها :

- جودة وصحة النظم الفرعية المكونة للنظام الرئيسى لمجتمع معين .

- الإعتقاد فى التغيير الفعال ، والأخذ بأسباب إحداثه .
- التمسك بالمعايير الأخلاقية .
- الريادة مع وجود رواد وقادة تغيير .
- التعلم الإدارى بكل صوره ومداخله .
- توافر الأماكانيات والموارد البشرية ، والمادية ، والمعنوية ، وحسن إدارتها .
- الإبداع والتطوير الجماعى.
- موضوعية تقيم الآداء من خلال معايير مقبولة ومرشدة.
- وضوح الرؤية .
- وجود أسس واضحة لإختيار خبراء التطوير التنظمى من خارج المنظمة .
- دراسة الأعتبارات ذات الأثر على أنجاح النظام مثل :
  - المداخل السلوكية الخاصة بالدافعية والحوافز والقيم والأتجاهات .
  - مستوى الصحة النفسية .
  - مستوى القدرات الأبتكارية .
  - الطموح المهنى .

تلك هى بعض وليس كل متطلبات نظام الجودة الشاملة ، وقد بدأ تنفيذ تكنولوچيا تحديد أبعاد الآداء أعتباراً من عام ١٩٩٠ بأختبار أكثر من عشرة أبعاد خاصة بالإطار السلوكى والمعرفة السلوكية ذات الصلة بتكنولچيا الآداء الأنسانى مثل (بناء فريق العمل والأتصالات والتغيير والتطوير والألتزام ... إلخ مع وضع مؤشرات سلوكية لكل بعد.

وقد حاولت كثير من الشركات الأجنبية الأخذ بهذا النظام مثل شركة أمكو البترولية الأمريكية وشركة أسكو البترولية وشركة بيبسى كولا .

والسؤال الذى يطرح نفسه هو أين نحن العرب من تلك المتطلبات لنظام الجودة الشاملة ، وهل نحن بقادرين على الوفاء بتلك المتطلبات لمواجهة المعايير المطلوبة لجودة البشر ، وجودة المادة ، وجودة البيئة .

ممالاشك فيه أننا بحاجة ماسة إلى تبنى استراتجيات تغيير وتطوير منظماتنا ونظمنا العربية مع التركيز على المحتوى والموضوع أكثر من التركيز على الشكل .

من أجل هذا يحاول مركز وايد سيرفيس للأستشارات والتطوير الإدارى من خلال خبر الاضطلاع برسالة مهنية من أجل المساهمة بدور فى هذا الصدد من خلال عقد الندوات والمؤتمرات وتقديم الإستشارات الضرورية ، مع أبعاد التعلم الأدارى المختلفة والتركيز على المعرفة السلوكية ، والتعامل مع أحدث مداخل ونظريات الفكر الأدارى المعاصر ، آخذين فى الأعتبار أن الجودة لا تقف عند حد الجودة المادية ، والبشرية ، بل تمتد إلى أبعد من ذلك إلى حيث جودة البيئة .

ونحاول من خلال بحوث ومقالات هذا الكتاب القاء الضوء على كثير من القضايا والمحاور والأبعاد ذات العلاقة بنظام الجودة الشامله بالإضافة إلى البحوث المتخصصة فى استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال .

والله نسأل أن تساهم بحوث مؤتمرنا السنوى الثالث فى تدعيم رسالتنا نحو تقديم الفكر الجديد .. والتجارب الرائده .. والدعوة الصادقة والله من وراء القصد وهو الهادى إلى السبيل

دكتور

سعيد يس عامر

مقدمة

■ ملخص بحوث ومقالات المؤتمر السنوى الثالث ■

★ استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية ★

يضم هذا الكتاب بين دفتيه وفق ترتيب ورود وقبول البحوث عددا من البحوث والمقالات التى تعالج موضوع المؤتمر السنوى الثالث. فيبدأ الدكتور أحمد عمر هاشم نائب رئيس جامعة الأزهر بتوضيح "رأى الدين فى التغيير، والتطوير" وذلك من واقع كتاب الله الكريم وسنة نبيه عليه الصلاة والسلام فيشرح أن الإسلام يدعوا إلى الإصلاح، ويأمر بالعدل والإحسان، ويحث على المزيد من الحلال بالعمل والإنتاج والتطوير بحكم أن التغيير مرحلى من الوضع الراهن الذى يعيش فيه الإنسان إلى الوضع الأفضل، والأحسن دينا ودنيا، ومن حسن إلى أحسن. والتغيير بيد الله الحكيم الخبير، العادل فى حكمه بسبب تغيير الإنسان لما هو فيه من طاعة وعبودية، وسلوكه غير سبيل المؤمنين يورده موارد الهلاك، ويسلب منه ما عليه من معصية وشر، وتاب إلى ربه وأناب وأخلص فى إتجاهه إلى الله فإن الله يغير ما هو فيه من خوف إلى أمن، وشدة إلى رزق واسع ورخاء .

ويعرض بعد ذلك الدكتور / على لطفى - رئيس مجلس الوزراء السابق تجربته مع الأدارة من خلال شغل العديد من المناصب السياسية ، والمهنية المختلفة لما يزيد عن ٣٥ عاماً والتى أسفرت عن عشرة خصائص للإدارة على حد قول الكاتب تتمثل فى محاور إرتكاز خاصة بالأهداف ، وبالظروف الداخلية وبالظروف الخارجية والمعلومات وبالموارد والأمكانيات المتاحة وتكنولوجيا العصر .

ويوضح الدكتور / على لطفى بعض التجارب التى قام بتطبيقها ، وماأسفرت عنه من نتائج حيث تمثلت التجربة الأولى فى المتابعة ، والثانية فى تحطيم الروتين ، والثالثة فى المشاركة فى الأدارة ، والرابعة فى حسن أختيار القيادات ، والخامسة فى توفير المعلومات ، والسادسة فى لامركزية الأدارة ، والسابعة فى أتباع سياسة الباب المفتوح ، والثامنة فى أهمية التدريب ، والتاسعة فى ترشيد النفقات ، والعاشرة فى الحوافز .

وكلها قضايا إدارية هامة بصفه عامه ، ويزيد من أهميتها ربطها بالمواقف الفعلية والممارسات العملية ، حيث يذكر الدكتور / على لطفى أمثلة متنوعة لتلك المواقف والقضايا الإدارية من واقع سجل أنجازاته المشرفة .

يفضل الدكتور /سعيد يسّ عامر - استاذ وخبير العلوم الإدارية بالولايات المتحدة الأمريكية ، ورئيس شركة وايد سرفيس للإستشارات والتطوير الإدارى لإدارة ونوعية الحياة فى ظل إقتصاديات المعلومات " فيوضح حقيقة هامة وهى أن الإدارة العربية شأنها شأن الإدارة فى أى مكان تواجه تحديات مستمرة من منطلق أهمية الحث على مواكبة التغيير، والعمل على إحداثه ما أمكن ذلك فى ظل ما يعرف برياح التغيير التى بدأت تهب على العالم بمعدلات أسرع منها فى أى وقت مضى للتكيف مع إقتصاد المعلومات الذى نعاصره حاليا والذى سيظل بيننا على مدار الثلاثين عاما القادمة وفق توقع العلماء، والخبراء،من خلال سماته، ومحدداته، وأبعاده، وصور المعلومات الأربع وهى البيانات، والمحتوى، والسلامة، والصوره الفعالة والتى تعكس مهام المعلومات - كما يوضح الدكتور سعيد يس عامر مزايا تطبيق المعلومات وهى الاستجابة السريعة، وتقليص كل من المصاريف الثابتة، ومعدلات المخزون، ورأس المال العامل كمحصلة لاستخدام المعلومات بكفاية، هذا إلى جانب إرتفاع مستوى الخدمات، وتعزيز العلاقات والروابط - والمساهمة فى الكبر والانتشار والتدويل - وفيما يتعلق بالأعمال والتنظيم ينادى الدكتور - سعيد يسّ عامر بعدم استنفاذ أكثر من ٣٠ ٪ من الوقت على التنظيم، مع التركيز على الأعمال لتحظى بأكثر من ثلثى الوقت، وذلك من أجل وجود تنظيم يساند الأعمال، وليس أعمالا لمساندة التنظيم وعالج الدكتور / سعيد يسّ عامر ضمن هذا الموضوع كيفية إدارة حياة المنظمة فى ظل رؤية أوائل القرن الواحد والعشرين مركزا فى ذلك على المسئوليات الاجتماعية لمنظمات الأعمال من خلال استعراض صور الأداء الاجتماعى، ومزايا الوفاء بالبعد الاجتماعى، والتطبيق العملى للأبعاد الاجتماعية، والجماعات القيادية، والمشكلات الاجتماعية كفرص للأعمال، وفى نهاية الموضوع أشارالدكتور سعيد يس عامر إلى أهمية توضيح المشكلة الإدارية موضحا أن المناخ الصحى لمنظمة الأعمال يعتبر جزء من مسئوليات الإدارة ومن الطبيعى لن تستقيم الصحة التنظيمية فى المجتمع المريض بما يتطلب حتمية الملائمة بين الصحة التنظيمية وبين المناخات الصحية بالمجتمع، بمعنى أن صحة المجتمع تحتاج إلى صحة

فى الأجزاء المكونة لهذا المجتمع فلا بد من استقامته وصحة النظم الفرعية (تعليمية - صحية - خدمية - أمنية - الخ) لكى يصح المجتمع وتصح منظماته الانتاجية من أجل تعظيم الربحية مع الارتقاء بمستوى المعيشة. فالصحة التنظيمية لمنظمات الأعمال تحتاج إلى مجتمع صحى، وعلى الأقل إلى نظام سليم وسارى المفعول من خلال التطبيق السليم.

وفى الموضوع التالى للدكتور سعيد يسّ عامر فيما يختص "بالعمل الجماعى وبناء فريق العمل" - تعرض الكاتب لعدة قضايا هامة فى هذا الصدد حيث وضح ماهية العمل ؟ والمقصود ببناء فريق العمل كمدخل من مداخل التطوير التنظيمى الذى يمثل جزء من أجزاء الإطار الفكرى للتعلم الإدارى، ويوضح الكاتب العمق الفلسفى لبناء فريق العمل، وأهدافه، واعتبارات البناء، ومعوقات البناء، ومراحل عملية البناء، ومعايير التفرقة بين فريق العمل السئ، وفريق العمل الناجح، ومظاهر التنافس السلبى، ومظاهرالتنافس الإيجابى .

أما عن الموضوع الثالث للدكتور سعيد يسّ عامر فهو عن "الخوف"، ويقصد به الخوف الوظيفى الذى يعوق الإنتاجية، والجودة النوعية، والإبداع، وفى هذا المجال يحدثنا الكاتب عن الخوف كحائل دون بذل أقصى جهد، ومحددات الخوف الوظيفى وآثاره، والعلاقة العكسية بين الخوف وبين الجودة النوعية،. وتحسين الإنتاجية، والنزعة الإبتكارية، والموضوعات التى لا تخضع للمناقشة فى مجال العمل، والآثار الإيجابية للخوف، والتصرفات والسلوكيات التى تؤدى إلى الخوف، واستراتيجيات رفع معدلات الثقة، والمهارات المطلوبة من المديرين تجاه الخوف الوظيفى .

وعن ظاهرة الخوف يركز الدكتور / سعيد يسّ عامر على أن مدراء التسعينات يواجهون تحديات سافرة وغير مألوفة بسبب الفجوة القائمة بين مهارات قوة العمل وبين احتياجات الأعمال ومعوقات الإجتهاد لسد تلك الثغرة الناجمة بحكم التغييرات الرهيبة فنيا، وتنظيميا، وسلوكيا، وعلى رأس تلك المعوقات تلك الظاهرة، السلوكية التى تعرف بالخوف الجارى فى محيط الأعمال لعدم قدرة الأفراد على التعبير عما يجول بخاطرهم .

يتناول الدكتور / سعيد يسّ عامر موضوعا رابعا على التوالى وهو الإتصالات الإداريه وكيفية تحسينها من أجل إتصالا أكثر فعالية - وكل تلك الموضوعات التى يحدثنا عنها الدكتور سعيد عامر تعتبر محاور إرتكاز بالنسبة لقضية تطوير منظمات الأعمال

العربية، وتحت عنوان الإتصالات الإدارية كموضوع رابع للكاتب يوضح لنا المؤلف طبيعة الإتصالات الإدارية كموضوع، ومهامها، وماهيتها بصفها دعامة من دعائم الإداره مع وضع دليل استرشادى من أجل تحسين الاتصلات الإدارية بمنظمات الأعمال، ويؤكد الكاتب فى هذا المجال على حقيقة أنه لا يوجد ما يعرف بالاتصال الأمثال ولكنها اجتهادات من خلال محاولة الحد من المعوقات التى تعترض طريق كل ركن من أركان عملية الاتصالات .

ويذكر لنا المؤلف أن الاتصال كعملية يتم من خلالها تبادل الأفكار، والمعلومات، والخبرات، والأحاسيس، والمشاعر بين أطراف تلك العملية لتحقيق هدف معين لسد حاجة قد تكون الحاجة إلى المعلومات أو الحاجة إلى المساندة والتعزيز الإجتماعى أو الحاجة لانجاز غرض معين، أو الحاجة إلى مزاولة الاتصال بناء على توجيهات شخص معين - ومن ثم نجد أن طبيعة الإتصال تتسم بالآتى :

الاتصال موجة فلا بد من سبب لمزاولته، والإتصال مدفوع لإرتباطه بالدوافع، والإتصال موجه نظرا لتوجيهه تجاه هذف معين وفق الاتجاهات، والإتصال حركى نظرا لإستمرارية مزاولته، والإتصال إجتماعى نظرا لإرتباطه بمكونات السلوك الإنسانى والإتصال تفاعلى نظرا لعلاقة التداخل، والتأثير والتأثر، والإتصال نوعى نظرا لإختلاف أنواعه، وصوره، والإتصال ضرورى فهو ضرورة من ضروريات الحياة فى الأسرة، والمدرسة، والعمل .

ومن أجل تحسين الإتصالات الإدارية يركز الدكتور / سعيد يسّ عامر بصفة أساسية على الآتى :

١ - يتعين على المديرين، والمستويات القيادية أن يدركوا، ويتعلموا عند مزاولتهم للإتصالات كيفية تحسين نقل كل من الكلمات، والأفكار، والمشاعر للتأكد من وصولها إلى الطرف الثانى بنفس المعنى المقصود نسبيا مع الحرص على تلك الاعتبارات عند استقبال الرسائل كى يكون المعنى المفهوم قريب نسبيا إلى المعنى المقصود .

٢ - الحرص على تفهم، وحسن رد الفعل، والتعليق المحتمل من الطرف الثانى، مع إعطاء أهمية خاصة للتغذية العكسية كعنصر تفاعلى، وتكاملى من عناصر الإتصال .

٣ - مراعاة اعتبارات معينة عند مزاولة عملة الاتصالات .

٤ - أفضلية، وأهمية إنشاء إدارة للإتصالات .

٥ - التمسك بخصائص الاتصال الجيد باتباع مبادئ معينة

٦ - الاتجاه نحو الاتصالات الأكثر فعالية بمراعاة عدة جوانب وهى :

(أ) جانب اللغة (ب) الجانب الثقافى والاجتماعى

(جـ) الجانب الإنسانى (د) الجانب التنظيمى

(هـ) جانب التقنية الحديثة

(٧) مراعاة الخطوات الضرورية للمدخل السلوكى لإتصالات

(٨) مراعاة واجب الإدارة نحو الاتصالات

(٩) التركيز على أهمية المدير الفعال فى تحسين الإتصالات

أمّا عن إدارة الوقت كقضية هامة من قضايا التطوير التنظيمى لمنظمات الأعمال، فيحدثنا عنها الدكتور على محمد عبد الوهاب أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة عين شمس فيوضح أهمية الوقت، ويجيب على الأسئلة لماذا تقل قدراتنا على إدارة الوقت ؟ وما هى مضيعات الوقت ؟ وكيف يستغل المدير وقته، ويؤكد الكاتب حقيقة هامة وهى أنه سواء استغل المدير الوقت أو ضيعه، إستفاد منه أو غفل عنه، وظفه لصالحه أو تركه يفلت منه، عمل فيه شيئا نافعا أو خاطئا . . . فهو إذا راح لن يعود أبدا .

وفى النموذج المقترح لإدارة الأزمات يوضح الدكتور محمد رشاد الحملاوى أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة عين شمى المراحل الخمس المقترحه فى هذا النموذج وهى المرحلة الأولى الخاصه بإكتشاف الأشارات معبراً فيها عن سلسلة إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التى تبنى بإحتمال وقوع أزمة، ومالم يوجه الإهتمام الكافى لهذه الإشارات فمن المحتمل جدا أن تقع الأزمة - أمّا المرحلةالثانية فهى الإستعداد والوقاية، ويتضمن الإستعداد تصميم سيناريوهات مختلفة، ومتابعة للأحداث للأزمة المتصورة، ومن ثم يصبح دور كل فرد مألوفا لديه تماما، والمرحلة الثالثة هى إحتواء الأضرار والحد منها، وتنطوى هذه المرحلة على إعداد وسائل للحد من الأضرار، ومنعها من الإنتشار لتشمل الأضرار الأخرى التى لم تتأثر بعد، وتتوقف هذه المرحلة على طبيعة الحادث الذى وقع، ثم

تأتى بعد تلك المرحلة الرابعة وتعرف بإستعادة النشاط، وتشمل إعداد وتنفيذ برامج جاهزة واختبرت بالفعل، قصيرة وطويلة الأجل، ومالم تختبر هذه البرامج مسبقا فإن من الصعب الإستجابة، وتعرف بالتعليم بمعنى التعليم المستمر، وإعادة التقيم لتحسين ما تم إنجازه فى الماضى حيث يعتبر التعليم أمرا حيويا رغم أنه مؤلم للغاية لأنه يثير ذكريات مؤلمة تركتها الأزمة. وفى النهاية يقدم الكاتب مقارنة بين المنظمات المستهدفة، والمنظمات المستعده للأزمة مع عرض ما يعرف ببطاقة أزمة مكونه من خمسة عشر سؤال للإسترشاد بالنسبة لأزمة معينة .

يقدم بعد ذلك الدكتور فؤاد القاضى أستاذ إدارة الأعمال المنتدب بتجارة عين شمس موضوعا هاما وهو فاعليةالأداء ونماذج السلوك التنظيمى، وفيه يتعرض الكاتب لعدة قضايا خاصة بأساسيات السلوك التنظيمى، ونظام السوك التنظيمى، ونظام التوازن الإجتماعى، ونماذج السلوك التنظيمى، والنظريات والأفكار الإدارية المرتبطة بنماذج السلوك التنظيمى، والاتجاهات المستقبلية للسلوك التنظيمى - ويشير الدكتور فؤاد القاضى إلى حقيقة هامة وهى أن دراسات السلوك التنظيمى وتوقعه فى المنظمة يعتبر من الأمور الصعبة حيث أنه يتأثر بقيم الأفراد، ومفاهيمهم، وعاداتهم، وإداركهم للأمر ومدى إشباع حاجاتهم المتأصلة فى نفوسهم، أما عن أساسيات السلوك التنظيمى فيلاحظ أن المنظمة تحقق أهدافها من خلال سياسات ونظم الإدارة، وجهود ومواقف وإتجاهات الأفراد على ضوء التنظيمات الهيكلية ونظم الآداء والتحفيز، ويستمد السلوك مقوماته من أهداف الأفراد القائمين بالأداء فى المنظمة، وقيمهم، ورغباتهم، وتجاربهم الشخصية. وعن نظام التوازن الاجتماعى نجد أن نظام الاداء فى المنظمة يتفاعل مع مواقف الأفراد وإتجاهاتهم وسلوكهم تحت ظروف موقفية معينة - أمّا عن نماذج السلوك التنظيمى فقد أشار الكاتب إلى أربعة نماذج وفرق الكاتب بين النماذج الأربعة وفق اعتبارات معينة وهى أساسيات النجاح، والاتجاهات الإدارية، واتجاهات العاملين، والآثار والنتائج النفسية للأفراد، وحاجات الأفراد المشبعة، ونتائج الآداء وذكر الدكتور فؤاد القاضى بعض السمات الرئيسية لمنظمات الأعمال التى تطبق نظرية (النظرية التقليدية) ومن هذه السمات العماله المستقره للمدى الطويل، ونظم الرقابة الأقل رسمية، والمسارات الوطيفية عير التخصصية، والقرارات بالإجماع والمسئولية الشخصية، وبطأ الترقيات الرأسية .

ونحو استراتيجيات جديدة للأستثمار فى مصر يقدم الدكتور علاء الدين السندسى على محمد خبير أول الدراسات الاقتصادية بشركة المقاولون العرب (عثمان أحمد عثمان وشركاه) بحثا يوضح فيه تهيئة الإطار الملائم لاستراتيجية الاستثمار فى مصر من عدة جوانب وهى الجانب السياسى، والجانب الاقتصادي، والجانب الاجتماعى، وينتقل بعد ذلك إلى معالجة الملامح الأساسية لاستراتيجية الاستثمار فى مصر حيث التوصيف الهيكلى لاستراتيجية الاستثمار فى مصر، والتوصيف السلوكى لتلك الاستراتيجيات ويهدف هذا البحث إلى العمل على تهيئة المناخ الاستثمارى فى مصر من خلال تبنى استراتيجية واضحة المعالم فى ضوء مجموعة من الفروض التى يذكرها الباحث وهى : -

١ - انخفاض مستوى التراكم الرأسمالى فى مصر، وعجزه عن إقامة هيكل إنتاجى متقدم، وعن تشغيل الجهاز الانتاجى القائم بكفاءة عالية .

٢- عدم كفاية الموارد المحلية عن سد الفجوة بين الإدارة والأحجام المطلوبة من الاستثمارات .

٣- عدم قدرة القطاع العام (الأعمال حاليا) بمفرده فى ظل اختلال هياكله التمويلية، وضعف قدراته الإدارية عن الوفاء بمتطلبات عملية التنمية فى ظل اختلال هياكله التمويلية، وضعف قدراته الإدارية عن الوفاء بمتطلبات عملية التنمية فى مصر .

٤- وجود الكثير من العقبات والقيود أمام قطاع الأعمال للقيام بدوره الفعال فى تحقيق أهداف الإصلاح الاقتصادى .

٥- عدم ملائمة المناخ الإستثمارى فى مصر لجذب المزيد من الأستثمارات المحلية والأجنبية لزيادة مستوى التراكم الرأسمالى .

٦- عدم وجود استراتيجية واضحة المعالم لتشجيع الاستثمارات المحلية والأجنبية - تلك هى الفروض الستة التى يقوم عليها البحث والتى يحاول الباحث جاهدا اثبات مدى صحتها من خلال استعراض الجوانب والأبعاد المختلفة، والسياسات المتنوعة، وفى الجزء الأخير من تلك الدراسة يقدم الباحث لنا مجموعة من التوصيات فى هذا الصدد على الوجه الآتى : -

١ - ضرورة الإدراك الكامل الواعى لحقيقة المتغيرات المحلية، والأجنبية المؤثرة على الاقتصاد المصرى .

٢ - ضرورة توافر الرغبة الأكيدة لدى المسئولين على تهيئة المناخ الاستثمارى فى مصر لجذب الفوائض المتاحه داخليا وخارجيا لدفع حركة التنمية ولوضع الاقتصاد المصرى على حركة إنمائية إلى الأمام .

٣ - ضرورة تهيئة تهيئة الإطار الملائم (السياسى والإقتصادى والإجتماعى والتشريعى) لجعل المناخ الإستثمارى فى مصر أكثر صلاحية لجذب المزيد من الاستثمارات .

٤ - ضرورة تبنى استراتيجية واضحة المعالم لتنشيط الإستثمار فى مصر يتم من خلال وفى إطار استراتيجية واضحة المعالم لتنشيط الإستثمار فى مصر يتم من خلال توصيف هيكلى سلوكى واضح ومتكامل .

ويكتب الدكتور محمد شعلان أستاذ الطب النفسى بجامعة الأزهر مقالا بعنوان "الانهيار إيذان بميلاد" مع الإشارة إلى تجربة فى مجال خدمة العلاج النفسى، ويوضح لنا الكاتب فى مقاله أفكار حول الصراع، والفر والتعصب، مع رؤية إقتصادية بديلة - أما عن الإنهيار فيذكر لنا الكاتب أنه يكثر الحديث عن إنهيار الكتلة الشرقية وكأنه مرادف مطلق بشأن الأيدولوجية الرأسمالية متناسين أن الرأسمالية مرت ولازالت تمر بأزمات لم يوجد لها بعد حل نهائى - وإذا كان ولا بد أن نتحدث عن سقوط فهناك فعلا سقوط يشبه الموت الذى يتلوه ميلاد جديد لمفاهيم جذرية لفلسفة العلم والمعرفة برمتها وعن الصراع والفقر والتعصب يشير الكاتب إلى الرؤية الامتوازية والمتزايدة، حيث الفقير يزداد فقرا والثرى يزداد ثراء، وتزداد الفجوة بين كل من النقضين فهناك حتمية الصراع المتبادل والنقى بدلا من الحوار - ويشير الدكتور محمد شعلان إلى حقيقة لايختلف عليها العقلاء والحكماء وهى أن المفاهيم الجديدة المطلوبة لإصلاح العطب الأساسى فى واقعنا المختل نتطلب تغييرا عميقا ينبع من داخل الفرد بما يشبه العقيدة، ويتعرض الكاتب بعد ذلك إلى تجربة فى مجال العلاج النفسى كمهنه قد يبدو أبعد ما يكون عن الممارسة لمبادئ التكافل الإجتماعى أو العدالة أو التعاون فهو كالحرفة الخاصة جدا والتى يمارسها مهنى فى خصوصية، بل سرية تامة والأجر جزء يكاد يكون أساسى فى نجاح العلاج .

وعن مداخل التغيير يكتب لنا الأستاذ سعيد عطيوى مصطفى المدير العام بوزارة المالية حول التحول من القطاع العام إلى قطاع الأعمال كمدخل من مداخل التغيير، وفى هذا الموضوع يركز الكاتب على قضايا معينة وهى كون المعلومات أساس للتغيير، والتطوير التنظيمى والتغيير، والتغيير قرار، ويختار من محتويات قانون قطاع الأعمال قضية تقييم الآداء وما يرتبط بها من تقارير دورية، وموازنات تقديرية - وعن المعلومات يعتقد الكاتب فى أهمية المعلومات بصفتها الأساس الذى يجب أن يتم التغيير وفقا لها، فالمعلومات الصحيحة والمناسبة كما وكيفا وتوقيتا تلعب الدور الحيوى فى حياة الإدارة الحديثة على جميع مستوياتها، والإدارة اليوم هى إدارة التغيير، وعن التطوير التنظيمى والتغيير يقول الكابت إذا كان التغيير يشمل سلوكيات الأفراد، وهياكل التنظيم، ونظم الآداء وتقييمها، والتكنولوجيا بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة فمما لا شك فيه أن التطوير التنظيمى مدخل لتيسير وتسهيل التغيير، ولا يخرج التطوير التنظيمى عن كونه استجابة للتغيير أو مجهودات مخططه على مستوى المنظمة ككل لزيادة كفاءة وحيوية المنظمة من خلال المهارات والمعارف السلوكية .

وعن قطاع الأعمال العام كتجربة عملية للتغيير يذكر الأستاذ سعيد عطيوى أهداف هذا التحول بتعظيم الربح وهو فى ذلك لا يختلف عن القطاع الخاص والفرق هو أن أرباح قطاع الأعمال يتم استخدامها لخدمة المصلحة العامة بدلا من المصلحة الخاصة وبذلك يمكن القول أنه يوجد هدفين لقطاع الأعمال العام وهما العمل بكفاءة وفعالية، واستخدام الفائض المحقق لخدمة الصالح العام، مما له الأثر الأكبر فى حتمية التغيير الذى جاء بصوره المختلفة ثم سوضح لنا الكاتب بعض ملامح التغيير فيما يرتبط بقضية تقييم الآداء الإنسانى من خلال الموازنة التقديرية والتقارير الدورية .

يقدم بعد ذلك الدكتور مدحت محمد أبو النصر - بجامعة حلوان ورقة عمل حول نظرية الأزمة وإدارة الأزمات يوضح فيها مفهوم الأزمة وأسبابها، والمشاعر المصاحبة لها وجوانب الأزمة، وأنواعها، ومراحلها، وآثارها، كماتعرض الكاتب بعد ذلك إلى خطوات إدارة الأزمة - وإذا كانت الأزمة بمثابة نقطة تحول، وتحدى للسلوك الاعتيادى فإنه يمكن تحديدها على حد قول الكاتب بأنها .

١ - موقف إعاقى ومشكلة صعبة غالبا غير مألوفة، وغير معتادة، ومفاجئة وغير متوقعة
٢ - خبرة داخلية مؤلمة تؤدى إلى حالة من عدم التوازن نتيجة الضغوط الخارجية أو نتيجة حدوث تغييرات سريعه فى مراحل النموّ التى يسير عليها الفرد .
٣ - كارثة طبيعية أو ظروف بيئية تهدد حياة الشخص .

وفيما يتعلق بموقف الإدارة تجاه الأزمات يذكر لنا الكاتب أربعة دلائل على الوجه الآتى :

١ - أن تقف الإدارة موقفا سلبيا .
٢ - أن تفشل الإدارة فى مواجهة الحدث .
٣ - قصور الإمكانيات رغم بذل الجهد لمواجهة الأزمة .
٤ - بذل الجهد بشكل إيجابى مع أقل قدر من الخسائر .

أما عن خطوات إدارة الأزمة على مستوى المنظمة وفى ضوء أهمية العمل الفريقى فتتلخص فى الآتى : -

١ - توقع قرب حدوث الأزمه .
٢ - الظهور على مسرح الأحداث بروح قيادية
٣ - دعوة لإجتماع فريق عمل الأزمات
٤ - الإسراع فى تعبئة الموارد المطلوبة
٥ - البدأ فى تنفيذ خطط الأزمات
٦ - الإعلان عن إنتهاء الأزمة .
٧ - منح المكافآت
٨ - تقييم التجربة، استعدادا للأزمات التالية .

هذا إلى جانب الاعتبارات الأخرى فى مواجهة الأزمات مثل أهمية العمل الفريقى، والنظرة الشمولية للموقف، والتشخيص السليم، وطرح الحلول الواقعية، والإستفادة من تجارب الآخرين والنظرة التفاؤلية مع التصدى للشائعات، والتمسك بالعقيدة وغير ذلك من الاعتبارات ذات العلاقة بالتعامل مع المواقف الصعبة .

يعود الدكتور سعيد يسّ عامر مرة خامسة لبتعامل مع موضوعه الخامس فى هذا

المؤتمر تحت عنوان التغيير والريادة، حيث يوضح لنا احتياجات منظمات الأعمال العربية اليوم والغد، ومدى الحاح الحاجه إلى الريادة الآن أكثر من أى وقت مضى، وكيفية سعى منظمات الأعمال العربية إلى التطوير التنظيمى، مع توضيح الاستراتيجيات التى تسهل مجهودات التغيير، ومدى مساهمتها فى نجاح الأعمال. هذا ويركز الدكتور سعيد يسّ عامر على أهمية الريادة كجزء لا يتجزء من العملية الإدارية، والعلاقة بين الريادة والتغيير مع الإجابة على السؤالين كيف تجعل من منظمتك نموذجا للتغيير ؟ وكيف تقود بعبقرية ؟ .. وعلى حد قول الدكتور سعيد يسّ عامر تمر منظمات الأعمال العربية اليوم بمنعطف أو ما يعرف بمفترق الطرق بسبب التغيرات العالمية سياسيا، واقتصاديا، واجتماعيا بما يملى على تلك المنظمات احتياجات عصرية تتلائم مع لغة العصر من حيث حتمية التوازن فى فلك إقتصاد المعلومات وهو اقتصاد اليوم، ومحاولة القيام بدور من قريب أو بعيد كما تفعله حاليا النمور الخمسة التى ساهمت وتفاعلت إلى حد كبير مع إقتصاد المعلومات. و يلخص الدكتور سعيد يسّ عامر احتياجات منظمات الأعمال العربية فى الآتى :

١ - حاجة منظمات الأعمال العربية إلى الصحة التنظيمية .

٢ - الحاجة إلى صحة النظام الرئيسى من خلال صحة النظم الفرعية لمساعدة منظمات الأعمال على الصحة التنظيمية .

٣ - مواكبة التغيرات الفعاله، وتطويقها للبيئة .

٤ - المساهمة فى إحداث تفاعل وتطوير فى ظل إقتصاد المعلومات أسوة بالنمور الخمسة .

٥ - الحرص على التطوير التنظيمى مع الإهتمام بالأعمال أكثر من الإهتمام بالتنظيم .

٦ - النظرة الموضوعية والعادلة للإدارة العالمية ومعرفة أنفسنا حق المعرفة .

٧ - الابتعاد عن التشدق بأوهام ماضيه مع مواجهة الحقيقة، ومعايشة الواقع .

٨ - التمتع بالمهارات الإدراكية إلى جانب المهارات الإدارية والسلوكية، والفنية .

٩ - تبنى قادة التغيير، وتسهيل مهمتهم، مع وجود نمط إدارى رشيد .

١٠- الاهتمام بالريادة كمدخل لا بد منه لضمان ديناماكية العملية الإدارية .

يبدأ بعد ذلك إستعراض التجارب الرائدة تمشيا مع شعار مؤتمرنا وهي تقديم الفكر الجديد، والتجارب الرائدة، والدعوة الصادقة، حيث يقدم الدكتو مهندس نادر رياض رئيس مجلس الردارة والعضو المنتدب لشركة باڤاريا - مصر - يقدم شركته كنموذج للأخذ بأسباب التغيير الفعال فيعرض نبذة حول الشركة وأهدافها، ومراحل التغيير بها على كافة المستويات الإدارية، والتنظيمية، والتسويقية، والإنتاجية إلى جانب مستوى خدمة العملاء - ويستعرض الدكتور نادر رياض معوقات التغيير وكيفية التغلب عليها .

ثم يأتي بعد ذلك تجربة البنك المركزى المصرى كتجربة رائدة للأخذ بأسباب التغيير الفعال وهى من إعداد وتقديم الدكتور فؤاد شاكر أستاذ منتدب بكلية التجارة جامعة عين شمس، ومدير عام الرقابة على البنوك بالبنك المركزى المصرى حيث يستعرض فى تلك التجربة وأسباب ودوافع التغيير بالبنك المركزى المصرى، والتخطيط للتغيير، والمبادئ التى تأسست عليها سياسة التغيير، وعناصر استراتيجية التغيير، وأسلوب تنفيذ الاستراتيجية المتفق عليها، ومعوقات التغيير، مع التعرض لإعتراضات العملاء، وتوضيح اسلوب البنك المركزى فى التعامل مع تلك المعوقات .. وتجدر الإشارة إلى أهمية تلك التجربة الشاملة واثارها على أبعاد الحياة المختلفة بجمهورية مصر العربية فى الآونة الأخيرة حيث يعتبر إدارة الجانب النقدي من الاقتصاد القومى مسئولية البنك المركزى لجاحه من نطلق قدرته فى السيطرة على قيمة العملة فى الداخل، والخارج للتحرك فى الاتجاه المتوازن فى ظل التغيير الذى فرض نفسه على الاقتصاد المصرى والذى يتمثل فى حدوث ركود تضخمى مع تصاعد ظاهرة الدولارية وعدم انسجام العلاقة الواجبة بين الانفاق والانتاج .. وقد أدى ذلك إلى التخطيط لاحداث التغيير مع عام ١٩٨٩ حيث أصبح التغيير حقيقة واقعه فمن خلال م محتوى معين يشمل الأمكانيات المادية، والبشرية، والتقنية، والتنظيمية .. ويتم التخطيط لاحداث التغيير بالبنك المركزى المصرى على جد قول الدكتور فؤاد شاكر وفق برنامج عمل معلن حيث الإعلان عن التغيير، مع تحليل دراسة الأوضاع القائمة، وتحديد الأطار العام لنهج الاصلاح، ويذكر لنا الكاتب مجموعة من المبادئ التى تأسست عليها سياسة التغيير وهى :

١ - النظر إلى النظام المصرفى باعتباره جزء من النظام المصرفى الدولى .

٢ - تساوى البنوك العامة مع البنوك المشتركة والخاصة فى كافة الحقوق والالتزامات

٣ - تعتبر البنوك بمثابة وسيط مالى فى كافة الحقوق والالتزامات .

٤ - ليست البنوك جهة دعم أو مساندة .

٥ - يتعين الحفاظ على جودة أصول البنوك بصفة دائمة .

٦ - يتحمل مساهمى البنك مسئوليتهم عن الإدارة الجيدة للبنك .

أما عن عناص استراتيجة التغيير بالبنك المركزى المصرى فيضمها الكاتب فى رفع الكفاءة النوعية، وتقوية المراكز المالية، ويحقق دوراً أكثر فعالية، وتحسين الإطار التنظيمى إلى جانب أسلوب تنفيذ الاستراتيجية المتفق عليها .

ويسترسل الدكتور فؤاد شاكر فى سرد معوقات التغيير بالبنك المركزى المصرى والتى تتمثل بصفة رئيسية فى اختلاف وجهات النظر حول إسلوب التغيير وهى معوقات ترتبط بالعنصر البشرى مثل الارتباط باللوائح الحكومية - وانخفاض مستوى التحفيز المادى - وارتفاع معدل دوران العمالة، وتباين مستوى الخبرة - هذا إلى جانب المعوقات التنظيمية التى تتمثل فى (عدم وجود حاسبات آلية، وضيق المساحة المكانية) ... أما عن إسلوب البنك المركزى فى التعامل مع المعوقات فقد تركزت حول تكثيف استخدام الحاسب الآلى، واستقدام الخبراء الدوليين فى المجالات المختلفة، وإيفاد العاملين بالخارج للتدريب للتميز .

يأتى فى سلسلة التجارب للأخذ بأسباب التغيير الفعال هيئة كهرباء مصر (منطقة كهرباء القاهرة - محطة توليد كهرباء شبرا الخيمة، حيث أعدها ويقدمها المهندس عبد المجيد رضوان رئيس منطقة كهرباء القاهرة موضحا دراسة عوامل نجاح المشروع، والأهداف التى تحققت من خلال تنفيذ المشروع، والملامح الرئيسية للمشروع وأهمها فيما يتعلق بحماية البيئة من التلوث .. وعلى حد قول المهندس عبدالمجيد رضوان يعتبر مشروع محطة توليد كهرباء شبرا الخيمة من أنجح المشروعات القومية التى نفذت بعد الجدولة الزمنية السليمة، والتمويل الملائم، ونقل التكنولوجيا الحديثة .

أمّا التجربة الرائدة الثالثة للأخذ بدواعى التغيير والتطوير الفعال فكانت لشركة أبو قير للأسمدة والصناعات الكيماوية حيث أعدها المهندس أسامة السيد الجناينى، ويقدم فيها نبذة تاريخية عن الشركة وأهدافها بصفته العضور المنتدب للشركة والمسئول الأول عن تنفيذ

تلك الأهداف، وتعرض لتطور إنتاج ومبيعات اليوريا خلال السنوات السبع الأخيرة، ودلالات تلك الأرقام مع تصنيف فئات أعمار، وعدد العاملين طبقا للمجموعات النوعية وبعض المؤشرات المقارنة بين عامى ٨٧/٨٦ ، ٩٢/٩١ بما فى ذلك من مؤشرات مالية واقتصادية واجتماعية وستترك الحكم على تلك المؤشرات والأسباب الكامنة ورائها لحوار المشاركين .

يقدم بعد ذلك الدكتور أحمد سالم منشار وزير المالية بجمهورية مصر العربية ورقة عمل عن خصخصة القطاع العام والدستور والاصلاح الاقتصادى ضمنها ست موضوعات عل الوجه الآتى :

١ - الإطار الدستورى للإقتصاد المصرى .

٢ - أهم منجزات القطاع العام وتطور تشريعاته .

٣ - المعوقات التى حالت دون تحقيق اللقطاع العام لدورة الإقتصاد المستهدف .

٤ - البرنامج المعلن لخصخصة القطاع العام والإصلاح الاقتصادى .

٥ - الإطار العام للسياسات الإقتصادية والمالية المصاحبة لبرنامة الخصخصة .

٦ - نحو استراتيجية للتوفيق فيما بين، أهداف الخصخصة والدستور والإصلاح الاقتصادى .

وقد استعرض الدكتور أحمد سالم نصوص الدستور المصرى للخروج ببعض المبادئ الخاصة بتنظيم الإقتصاد المصرى، وحماية الدولة لأشكال الملكية، وحماية الملكية العامة، ورعاية الملكية التعاونية، وصيانة الملكية الخاصة، ثم انتقل بعد ذلك لاستعراض أهم منجزات القطاع العام وتطور تشريعاته، ويوضح الكاتب أهم المعوقات التى حالت دون تحقيق القطاع العام لدوره الاقتصادى المستهدف مثل عدم الالتزام بتطبيق القوانين الاقتصادية، وعدم تحديث ومتابعة دراسات الجدوى الفنية والإقتصادية .

وتخلف آجال تنفيذ المشروعات والخلل فى الهياكل التمويلية، وقصور الصيانة والاحلال والتجديد والتطوير إل جانب القصور فى ضبط تشابكات الإنتاج والإستثمارات، والخلل فى تنظيم وإدارة المشروعات، والقصور فى نظم تخطيط الإنتاج وعدم الرقابة على الجودة، والقصور فى النظام التعاقدى، وقصور مرونة نظم العمالة، والقصور فى تجنب

المخططات اللازمة وضعف نظام توزيع الأرباح - أمّا عن البرنامج المعلن لعلاج المعوقات المختلفة إلى جاتب الرطار العام للسياسات الإقتصادية والمالية المصاحبة لبرنامة الخصخصة ثم يتجه الكاتب بعد ذلك نحو استراتيجية التوفيق فيما بين أهداف الخصخصة والدستور والإصلاح الاقتصادى حيث يستهدف الأصلاح الإقتصادى رفع وتنظيم الكفاية الإنتاجية والتى تمثل محور الصراع فى المنافسة العالمية .

وأخيرا تقدم الدكتورة عايدة سيد خطاب بحثا منهجيا حول إدارة التغيير فى ظل استراتيجية اعادة الهيكلة ويهدف البحث إلى :

١ - التعرف على العوامل البيئية المحيطة، والمؤثرة على سياسات التشغيل بالقطاع الهام للتعرف على الفرص التى تنميها ، والقيود التى تفرضها ، مع أخذها فى الاعتبار بما يساعد على إدارة التغيير بفعالية فى فترة التسعينات .

٢ - التعرف على أوجه القوة، والضعف بالنظام الداخلى بصفة عامة وعلى سياسات العمالة بصفة خاصة بما يساعد على أهذها فى الاعتبار فى إدارة التغيير عند تطبيق استراتيجية إعادة الهيكلة .

ويقوم البحث المقدم من الدكتورة عايدة سيد خطاب الفرض التالى "تؤثر العوامل البيئية الخارجية والداخلية المحيطة بالإدارة على فعالية الإدارة فى إدارة التغيير، وخاصة المتعلقة بجانب العمالة بالشركات وتصنف الباحثة مجموعة العوامل البيئية ذات الأثر على سياسات التشغيل إلى عوامل اقتصادية واجتماعية، وعوامل قانونية، وعوامل اقليمية ودولية .

ومن واقع الدراسات التطبيقية، مع مراعاه حدود الدراسة توضح لنا الكامنة أوجه القوه، وأوجه الضعف، مع سرد لبعض المشكلات التى زادت إلى تعثر معظم الشركات التمويلية، وانخفاض اجودة الإنتاج، وعدم تنمية الموارد البشرية، مع القصور فى نظم المعلومات ومن ثم وعلى حد قول الباحثة وإننا نواجه مجموعه من التحديات فى التسعينات وأهمها حتمية إعادة الهيكله ، وخاصة وبالنسبة للعمالة، والتدريب وإعادة التدريب ، والانتاجية والحوافز .

هذا وقد أشتمل البحث خمس مباحث حيث أختص المبحث الأول بالعوامل البيئة المحيطة والمؤثرة على فائض العماله بقطاع الأعمال العام وأختص المبحث الثانى بتجارب بعض الدول النامية بالنسبة لفائض العمالة ، وجاء المبحث الثالث ليوضح دور الصندوق الأحتماعى للتنمية بالنسبة لبرنامج أعادة هيكلة العمالة بقطاع الأعمال العام أمّا المبحث الرابع فيركز على المشكلات الأنسانية فى ظل أعادة هيكلة العمالة ثم يجىء المبحث الخامس لمعالجة دور الأدارة بالشركات بالنسبة لإعادة هيكلة العمالة .

وقدم الدكتور سمير طوبار نائب رئيس جامعة الزقازيق ، ورئيس اللجنة الأقتصادية للحزب الوطنى ورقة عمل حول الإدارة ونوعية الحياة مؤكد فيها على حقيقة هامة وهى أننا نعيش فى فترة نادرة فى التاريخ نواجه فيها تحولات إجتماعية وجذرية تستند على عنصرين هامين من عناصر التحول الإجتماعى ، وهما القيم الجديدة والضروريات الإقتصادية وقد ركز الدكتور سمير طوبار على دور الإدارة فى تحسين نوعية الحياة . . سواء على المستوى القومى أو على مستوى المنشأة .

(إدارة الأقتصاد القومى ونوعية الحياة - إدارة المنشأة ونوعية الحياة - الأحتفاظ بالمرونة عندما وحيث نستطيع ومحاولة أن يكون جزءاً من التنظيم الأعلى للمنشأة) وأستعرض الكاتب الإدارة بالأهداف موضحاً تخطيط الوظائف فى ضوء مدخلى الإدارة المبنيه على السلطة والإدارة بالأهداف وفى نهاية الورقة إستعرض الكاتب تصميم الوظائف ودور المنشأة فى المجتمع .

★ تجربتى مع الادارة ★

- التجربة الأولى : المتابعة
- التجربة الثانية : تحطيم الروتين
- التجربة الثالثة : المشاركة فى الادارة
- التجربة الرابعة : حسن اختبار القيادات
- التجربة الخامسة : توفير المعلومات
- التجربة السادسة : لامركزية الادارة
- التجربة السابعة : سياسة الباب المفتوح
- التجربة الثامنة : أهمية التدريب
- التجربة التاسعة : فى سبيل النفقات
- التجربة العاشرة : الحوافز

دكتور / **على لطفى**
رئيس مجلس الوزارة السابق

تجـربتي مــــع الادارة

د .على لطفى

على الرغم من أن الأدارة علم له نظرياته وأسسه وقواعده التى إستقرت منذ عشرات السنين ، والتى يصعب أن لم يكن يستحيل على أى قائد إدارى أن ينجح فى عمله بدون الألمام بها ، إلا أن الخبرة فى العمل الإدارى تظل على جانب كبير من الأهمية ، وإذا كانت الخبرة تكتسب من ممارسة العمل الأدارى فإنها يمكن أن تكتسب أيضاً من التعرف على التجارب الرائدة ، ومن هذا المنطلق فقد قمت بأعداد هذه الورقة لعرضها ضمن أبحاث المؤتمر السنوى الثالث " استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية " لاضع فيها تجريبتى مع الأدارة تحت نظر السادة المشاركين فى أعمال هذا المؤتمر .

لقد كان لى شرف شغل العديد من المناصب : " رئيس مجلس الوزراء ، رئيس مجلس الشورى ، رئيس المجلس الأعلى للصحافة ، رئيس لجنة الأحزاب السياسية ، وزير المالية ، عضو مجلس إدارة منتدب بأحد بنوك القطاع الخاص ، عضو مجلس إدارة بأحد بنوك القطاع العام ، عضو مجلس إدارة بإحدى شركات الأستثمار ، إلى جانب عملى الأساسى كأستاذ بالجامعة بالأضافة إلى مزاولة المهنة فى مكتبى الخاص للأستشارات المالية والأقتصادية ، وتجريبتى مع الإدارة فى هذه المناصب المختلفة تمتد مساحتها الزمنية لما يزيد عن ٣٥ عاماً .

وقد خرجت من هذه التجربة الطويلة بأن الأدارة لها ستة خصائص أساسية يمكن تلخصيها فيما يلى :

١ -أهداف ينبغى الوصول إليها علماً بأن السعى لتحقيق الأهداف هو المبرر الاساسى لوجود الأدارة .

٢ - ظروف داخلية (أى تتعلق بالمنظمة التى تشرف عليها الأدارة) ينبغى على الأدارة أن تعمل على تطويعها وتوجيهها بما يسمح بتحقيق الأهداف .

٣ - ظروف خارجية (أى تتعلق بالمجتمع أو المتغيرات العالمية) ينبغى التعرف عليها واستيعابها ورصد أثارها وانعكاساتها والتعامل معها بكفاءه أى تحجيم الأثار السلبية وتجسيم الأثار الأيجابية .

٤ - معلومات أساسية وهى أساس أتخاذ القرار السليم ويشرط أن تكون هذه المعلومات دقيقة وتفصيلية وحديثة .

٥ - مواد وأمكانيات متاحة (مادية وبشرية) ومدى إستغلالها والأستفادة منها ومحاولة توظيفها وأستثمارها بما يسمح بالحصول على أقصى إنتاجية منها .

٦ - تكنولوچيا سريعة التغيير والتطور فى مختلف المجالات بما فى ذلك المجال الإدارى (وبصفة خاصة تكنولوچيا الأتصالات وتكنولوچيا المعلومات) وضرورة ملاحقتها وأنتقاء المناسب منها حتى يمكن تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وأقل جهد وفى أسرع وقت وبأعلى مسنوى من الأداء .

تلك هى الخصائص الستة الأساسية للأدارة وكيفية التعامل معها بحيث تصبح الأدارة مؤثرة وفعالة .

وفيما يلى أورد بعض التجارب التى قمت بتطبيقها وما أسفرت عنه من نتائج :

التجربة الأولى : المتابعة :

نظراً لأن القائد الأدارى غالباً ما يكون مثقلاً بالأعباء فإن مايتخذه من قرارات لايتم تنفيذها حيث أن المستويات الأدنى من الأدارة تعلم ضخامة الأعباء التى تقع على كاهل القائد الأدارى متخذ القرار ومن ثم فإنه لن يتذكر ما أتخذه من قرارات ، وحتى يمكن التغلب على هذه المشكلة قمت خلال فترة عملى كرئيس لمجلس الوزراء بإنشاء وحدة للمتابعة وعينت فيها مجموعة من الأفراد الأكفاء ، وكانت المهمة الوحيدة لهذه الإدارة متابعة تنفيذ قرارات مجلس الوزراء واللجان الفرعية المنبثقة عنه وكذلك قرارات رئيس مجلس الوزراء ، وقد دلت التجربة على نجاح الأدارة نجاحاً باهراً بحيث لم يتأخر تنفيذ أى القرات المشار إليها .

ومن أهم الأمثلة التى أذكرها فى هذا الصدد مايتعلق بصناعة الأسمنت فى مصر ففى خلال الأسبوع الأول الذى توليت فيه العمل كرئيس لمجلس الوزراء عقدت أجتماعاً حضره وزير الأسكان وجميع رؤساء شركات الأسمنت فى مصر وناقشنا أسباب تأخر أفتتاح

المصانع وخطوط الأنتاج الجديدة ووضعنا الحلول وأتفقنا على مواعيد محددة لأفتتاح هذه المصانع الجديدة وخطوط الأنتاج الجديدة ، وأنتقل القرار إلى إدارة المتابعة التى راحت تلاحق رؤساء الشركات وتتابع معهم تقدم العمل طبقاً لما أتفق عليه ، فكانت النتيجة تحقيق الأهداف للبرنامج الزمنى المحدد وأنطلقت صناعة الأسمنت فى مصر وزاد الأنتاج من حوالى ٣ مليون طن فى السنة عام ٨٥ إلى حوالى ١٦ مليون طن فى السنة عام ٩٢ وبذلك تحقق الأكتفاء الذاتى فى الأسمنت بل وبدأ يتحقق فائض للتصدير .

وتجدر الأشارة هنا إلى أن صناعة الأسمنت فى مصر كانت خصصت لها أستثمارات ضخمة خلال الفترة من عام ٧٨ حتى عام ٨٥ ولكن غياب المتابعة أدى إلى التراخى فى التنفيذ .

وفى مجال أهمية المتابعة أذكر مثالاً أخر عن تصنيع السجائر الأجنبية فى مصر حيث أن قراراً كان قد أتخذ عام ٨٤ لتصنيع السجائر الأجنبية فى مصر بترخيص من الشركات العالمية ، وعقد أجتماع بين المسئولين فى وزراة الصناعة ووزراة المالية للتفاهم على نصيب الخزانة العامة ولم تتم بعد ذلك متابعة هذا الموضوع ومن ثم فلم يبدأ تصنيع السجائر الأجنبية فى مصر .

وفى بداية عملى كرئيس للوزراء أحلت هذا الموضوع للمتابعة التى لاحقت المسئولين بوزراة الصناعة ووزراة المالية وكانت النتيجة أنه خلال أقل من شهر واحد تم تصنيع السجائر الأجنبية فى مصر ومن ثم توفير ملايين الدولارات التى كانت تنفق على إستيراد السجائر الأجنبية من الخارج مع المحافظة على موارد الخزانة العامة .

التجربة الثانية : تحطيم الروتين :

من المعروف أن الإدارة فى الدول النامية تعانى من مجموعة من الأمراض من بينها بل أهمها الروتين والبيروقراطية وطول الاجراءات ، وأذكر هنا تجربة التراخيص الصناعية التى توضح وتؤكد أن تحطيم الروتين فى الدول النامية ليس بالأمر المستحيل ، كانت هيئة التصنيع الملحقة بوزراة الصناعة تحتاج لفترة تترواح بين ثلاثة وستة شهور لمنح ترخيص لأحد المشروعات الصناعية وهذه ولاشك فترة طويلة تعوق الأستثمار الصناعى وكانت هيئة التصنيع تحتاج الى هذه الفترة الطويلة حتى يتمكن المسئولون فيها من الأطلاع على دراسة

الجدوى التى يقدمها المستثمر (وكان تقديمها شرطاً أساسياً) وحصول المستثمر على موافقة هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة على تخصيص الأرض اللازمة لأقامة المشروع وحصوله كذلك على موافقة هيئة الكهرباء على تخصيص الطاقة اللازمة للمشروع ، وفى يناير ١٩٨٦ صدر قرار رئيس مجلس الوزراء الذى يقضى بإنشاء مكتب للتراخيص بهيئة التصنيع وتنظيمه داخلياً طبقاً للنظام المتبع فى البنوك (شبابيك يتعامل من خلالها المستثمر) يتقدم المستثمر بورقةواحدة تتضمن بياناته الشخصية والبيانات الأساسية بالمشروع (شباك رقم ١) ثم ينتقل الى(شباك رقم ٢) حيث يجد مندوب هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة ليخصص له الأرض اللازمة للمشروع ثم ينتقل إلى (شباك رقم٣) ليخصص له الطاقة اللازمة للمشروع .

ونص قرار رئيس مجلس الوزراء على صدور الترخيص الصناعى شاملاً الأرض والطاقة خلال أسبوع واحد على الأكثر من تاريخ تقديم الطلب ، ويلاحظ أن هذا النظام الجديد قد أعفى المستثمر من تقديم دراسة جدوى للمشروع حيث يحتاجها المستثمر نفسه ليطمئن مقدماً على جدوى المشروع وقد يحتاجها البنك إذا كان المشروع فى حاجة الى قروض أما هيئة التصنيع فلا علاقة لها بدراسة الجدوى من قريب أو بعيد ، وقد نجحت هذه التجربة فى تحطيم الروتين والقضاء على البيرواقراطية وتبسيط الاجراءات الأمر الذى أدى إلى تضاعف عدد الترخيص الصناعية عام ٨٦ عما كانت عليه عام ٨٥ .

التجربة الثالثة : المشاركة فى الأدارة :

لاشك أن القائد الإدارى فى أى موقع مهما أوتى من علم وخبرة فإنه لن يستطيع وحده أن يكون مبتكراً ومجدداً ، وبعبارة أخرى فإن التجديد والتطوير يحتاج الى مشاركة من الأخرين سواء كانوا من داخل المنظمة التى تتعامل معها الأدارة أو من خارجها ، وخلال فترة عملى كرئيس للوزراء طبقت فكرة المشاركة على مستوى جميع المواطنين ، وكان الهدف الأساسى من ذلك إيجاد شعور لدى المواطنين بأنهم يشاركون بالفعل فى الحكم ومن ثم يتوالد لديهم الشعور بالولاء والأنتماء للوطن ، كما أننى أعتقد أن من يعمل فى أى موقع بما فى ذلك من يعمل فى أول السلم الأدارى هو الأكثر قدرة على تطوير العمل فى هذا الموقع .

ومن هذا المنطلق فقد أنشأت بنكا فى فبراير ٨٦ أطلقت عليه بنك الأفكار وأعلنت عنه فى مختلف وسائل الأعلام وكانت أستجابة المواطنين مذهلة حيث كان هذا البنك (الملحق بالأمانة العامة لمجلس الوزراء) يتلقى يومياً مئات الخطابات ومئات المكالمات التليفونية من المواطنين المخلصين الذين يقدمون الأفكار والأقتراحات البناءة وكان يتم بالفعل فحص هذه الآراء والاقتراحات وتطبيق ما يثبت جدواه مع تقديم خطاب شكر للمواطن صاحب الرأى أو الأقتراح .

التجربة الرابعة : حسن أختيار القيادات :

على الرغم من أن هذا المبدأ معروف فى الأدارة إلا أنه للأسف الشديد غير مطبق فى كثير من الحالات ، وكنت ومازلت أعتقد دائماً بأن نجاح أى عمل إدارى يتوقف أساساً على نجاح قائد العمل ، وقد أتيحت لى الفرصة لتطبيق هذا المبدأ ، وأذكر فى هذا الصدد أن مذكرة قد عرضت على عام ٨٦ عن أحدى شركات القطاع العام وتبينت من هذه المذكرة أن سوء الإدارة هو السبب الوحيد وراء فشل الشركة وتحقيقها خسائر ضخمة ومتلاحقة عاماً بعد آخر .

وقد أتخذت قراراً فورياً بتغيير شخص واحد فى هذه الشركة هو رئيس مجلس الإدارة حيث تولى اداراتها رجل يتميز بالعلم الغزير والتجربة العلمية والأمانة والنزاهة والفكر المتجدد ، وكانت النتيجة أن أصبحت هذه الشركة شركة ناجحة وبدأت فى العام التالى مباشرة تحقق أرباحاً ومازلت أتابع أعمالها حتى اليوم التى تؤكد إستهلاك الخسائر المتراكمة وتحقيق أرباح صافية ضخمة ومازال رئيس مجلس الإدارة الجديد فى موقعه بل وتم تعيينه مفوضاً على شركة أخرى .

التجربة الخامسة : توفير المعلومات :

لاشك أن إتخاذ القرار السليم لايمكن أن يتم إلا إذا توافرت مجموعة من المعلومات لمتخذ القرار ، ومن الطبيعى أن تكون هذه المعلومات عن المنظمة ذاتها وكذلك معلوات عن المجتمع الذى تعمل فيه المنظمة إلى جانب معلومات عن المتغيرات العالمية التى يمكن أن تؤثر على إدارة هذه المنظمة ، وهناك ثلاث شروط يجب أن تتوفر فى هذه المعلومات وهى:

الشرط الأول : أن تكون المعلومة دقيقة لان المعلومات الخاطئة تؤدى إلى قرار خاطىء .

الشرط الثانى : أن تكون المعلومات تفصيلية لأن المعلومات القاصرة لاتساعد على إتخاذ القرار السليم .

الشرط الثالث : أن تكون المعلومات حديثة لأننا نعيش فى عصر سريع التغيير والأيقاع ومن ثم فإن عدم تحديث المعلومات والبيانات يؤدى إلى إتخاذ قرارات لا تمشى مع الواقع .

ومن هذا المنطلق فقد إتخذت قراراً عام ٨٥ بأنشاء " مركز المعلومات ودعم إتخاذ القرار بمجلس الوزراء " كما تقرر فى الوقت ذاته انشاء مبنى حديث وتزويده بجميع الأجهزة الحديثة مجاور لمبنى مجلس الوزراء ذاته وتكوين فريق عمل على أعلى مستوى للعمل بهذا المركز ، وكان الهدف هو إعادة التنظيم للأمانة العامة بمجلس الوزراء بحيث يكون أساس التنظيم الجديد هو المعرفة وتكون أغلب الوظائف متصلة بالمعلومات ومن ثم تقل الوظائف التى تعتمد على العمل اليدوى والكتابى ويكون النشاط الأهم فى التنظيم الجديد هو التحليل والتشخيص أى التعامل بالمعلومات ، وبعبارة أخرى وفى ظل هذا النظام الجديد يصبح إتخاذ القرارات معتمداً أكثر على نظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسب الآلى الأمر الذى يسمح بإتخاذ قرارات أسرع من خلال بحث بدائل أكثر .

التجربةالسادسة : لامركزية الإدارة :

تعانى الدول النامية ومنها مصر من مركزية الأدارة بمعنى تركيز سلطة إتخاذ القرار فى يد القائد الإدارى فى المنظمة ، وهذا يؤدى بطبيعة الحال إلى تأخير إتخاذ القرار حتى يصل من المستويات الأدنى الى المستويات الأعلى ويؤدى كذلك إلى أن يفقد العاملون فى المستويات الأدنى الثقة فى أنفسهم .

لذلك أصبحت اللأمركزية عنصر أساسياً من عناصر الأدارة الحديثة وفى خلال المناصب المختلفة التى تقلدتها طبقت هذا المبدأ حيث كنت منذ اليوم الأول لتولى أى نصب أستدعى المستشار القانونى وأطلب منه أعداد قرارات تفويض السلطات للمستويات الأدنى كلما كان ذلك ممكنا طبقاً لنص القانون ، وقد أثبتت هذه التجربة نجاحاً كبيراً حيث كانت

القرارات تصدر فى زمن قياسى وزادت ثقة العاملين فى المستوى الأدنى فى أنفسهم ، إمَّا الميزة الكبرى لهذا النظام فهى زيادة الوقت المتاح للتفكير فى السياسات والمسائل الهامة بدلاً من ضياع الوقت فى توقيعات عديدة يمكن أن تتم فى المستويات الأدنى .

التجربة السابعة : سياسة الباب المفتوح :

هناك خطأ شائع عن سياسة الباب المفتوح حيث يعتبر الكثيرون أن السياسة تعنى ترك باب القائد الإدارى مفتوحاً طوال الوقت لاستقبال العاملين والمتعاملين والأستماع إلى آرائهم وشكواهم والواقع أن هذا المفهوم خاطىء لأن تطبيقه غير ممكن عملياً حيث يؤدى إلى إرتباك العمل ، إما سياسة الباب المفتوح التى تقصدها فهى وجود صلة أو إتصال بطرق منظمة بين القائد الأدارى من جهة والعاملين والمتعاملين مع المنظمة من جهة أخرى .

وخلال فترة عملى فى مجلس الوزراء أوجدت صلة بينى وبين المستثمرين الذين كانوا قبل ذلك يضجون بالشكوى من مختلف الجهات الحكومية ومن القوانين والنظم المطبقة، وقد أخترت موضوع الإستثمار بالذات بإعتبار أن مشكلة مصر الاساسية هى مشكلة ضعف الأنتاج ومن الطبيعى أنه لايمكن زيادة الأنتاج إلا بزيادة الأستثمار ، من أجل هذا أنشئت مكتباً ملحقاً بالأمانة العامة بمجلس الوزراء تحت اسم " مكتب شكاوى المستثمرين " وعينت به مجموعة من الأفراد على مستوى عال من الكفاءة والخبرة . وكانوا يستقبلون المستثمرين بابتسامة لم يعهدوها من قبل ويستمعون اليشكواهم وأرئهم ومطالبهم ثم يقومون بعد ذلك بإتخاذ القرار المناسب .

وقد نجحت هذه التجربة نجاحاً كبيراً حيث تم القضاء على الكثير من شكاوى المستثمرين وتلقيت العديد من خطابات الشكوى منهم وأذكر من بينها خطابا يقول فيه المستثمر أن مشكلتة التى لم يتمكن من حلها خلال فترة ثلاث سنوات قد تم التوصل إلى حل لها خلال أسبوع واحد من تقدمه لمكتب شكاوى المستثمرين .

التجربة الثامنة : أهمية التدريب :

من الأمور المؤسفة فى الدول النامية بصفة عامة ومنها مصر عدم الأهتمام بالتدريب ، وحتى اذا وجدنا أهتماماً فى أحد المنظمات بالتدريب فإنه فى أغلب الأحيان لايكون فعالاً

بسبب ضعف مستوى المتدربين أو ضعف البرامج التدريبية أو عدم اقتناع المتدربين بالتدريب وأهميته أو عدم كفاية الأعتمادات المخصصة للتدريب .. إلخ .

ولست فى حاجة إلى أن أوكد أهمية التدريب للمستويات الإدارية المختلفة حتى يكونوا على علم بأحدث الأساليب الإدارية من جهة وحتى يتمكنوا من متابعة التطورات السريعة المتلاحقة سواء فى المجتمع الذى تعمل فيه المنظمة أو المتغيرات العالمية ومن هذا المنطلق فى جميع المناصب التى تقلدتها كنت أولى التدريب أهمية كبيرة .

وأذكر فى هذا الصدد تجربة قمت بها حينما كنت رئيساً للوزراء فقد لاحظت أن ممثلى المنظمات الدولية بصفة خاصة البنك الدولى وصندوق النقد الدولى يأتون الى مصر بصفة دورية ويلتقون بالمسئولين فى الأجهزة المختلفة (مجلس الوزراء ، الوزرات ، البنك المركزى .. إلخ) ولكنهم لا يجدون المستويات الأدراية المناسبة التى يمكن أن يلتقون بها ويتناقشون معها .

ولذلك فقد وصعت نظاماً لتدريب مجموعة كبيرة من العاملين فى الخارج للتعرف على نظم العمل بالمؤسسات الدولية وعادوا إلى العمل بمواقعهم بمصر ليلتقوا بممثلى المنظمات الدولية وينافسون معهم على أعلى مستوى مما أدى إلى أرتفاع كبير فى مستوى الأداء فيما يتعلق بالمفاوضات الدولية .

التجربة التاسعة : ترشيد النفقات :

لا شك أن القائد الأدارى فى أى منظمة يحاول دائماً تعظيم نتائج أعمال المنظمة التى يرأسها ، ولكن يلاحظ أنه فى معظم الحالات يتم الألتجاء إلى الأساليب السهلة لتحقيق هذا الهدف الذى قد يتحقق فى الأجل القصير ولكنه لايمكن أن يستمر فى الأجل الطويل .

فالقائد الأدارى فى أحدى الشركات قد يلجأ إلى رفع أسعار المنتجات لزيادة الأرباح التى قد تتحقق فى الأجل القصير ولكنها ستختفى حتماً فى الأجل الطويل بسبب المنافسة ، إما القائد الأدارى الناجح فهو الذى يلجأ إلى الحل السليم على الرغم من صعوبته الا وهو ترشيد النفقات .

وتجربتى فى هذا الصدد حينما كنت وزيراً للمالية وجدت أن الموازنة العامة للدولة

تعانى من عجز كبير وهو كما نعلم السبب الرئيسى فى أرتفاع الأسعار ، ولعلاج هذا لم ألجأ الى الحل السهل وهو فرض ضرائب جديدة أو زيادة معدلات الضرائب القائمة أو رفع الأسعار لأننى أعلم أن هذا الحل - رغم سهولته ، قد يقلل من العجز فى الأجل ولكنه القصير ولكنه يؤدى حتماً إلى زيادة العجز فى الأجل الطويل لأنه يؤدى إلى نقص الأستثمار ومن ثم الوعاء الضريبى وبالتالى نقص الحصيلة الضريبية ، أى زيادة عجز الموزانة العامة للدولة ، وعلى هذا الأساس فقد قررت علاج عجز الموزانة العامة للدولة عن طريق ترشيد النفقات الذى يتضمن الغاء جميع الأعتمادات غير الضرورية أى التى لا تؤثر على الأنتاج أو مستوى اداء الخدمات (السيارات الحكومية ، السفر إلى الخارج ، اعلانات النفاق ، الحفلات والمهرجانات . ،، إلخ) وقد أدى ذلك إلى تحسن ملموس فى عجز الموزانة العامة للدولة دون التأثير على الأستثمار .

التجربة العاشرة : الحوافز :

خلق الله تعالى الأنسان كما خلق الجنة والنار فإذا سار الأنسان على الصراط المستقيم ، أنه ينعم بجنات النعيم ، إما اذا حاد عن الصراط المستقيم ، فإنه يتقلب فى نار الجحيم .. ذلك هو النظام الآلهى للكون الذى وضعه المولى عز وجل بميزان دقيق . واذا أمعنا النظر والفكر فى هذا النظام فسنجد أنه نظام للحوافز الأيجابية والسلبية ، فالجنة هى الحافز الأيجابى والنار هى الحافز السلبى .

وقد علمتنى التجارب أن أى نظام وضعى لا يمكن أن ينجح فى تحقيق أهدافه مالم يتضمن نظاماً دقيقاً للحوافز بأنواعها المختلفة ، وتنقسم الحوافز الى ستة أنواع تضمها ثلاث مجموعات : حوافز إيجابية وحوافز سلبية ، حوافز جماعية وحوافز فردية ، حوافز مادية وحوافز معنوية .

وفى جميع المناصب التى توليتها ، طبقت هذه الأنواع المختلفة للحوافز ، وكانت النتائج مبهرة إلى حد بعيد :

فحينما كنت وزيراً للمالية ، كانت الموزانة العامة للدولة تعانى من عجز كبير ، فبدأت كما سبق أن ذكرت فى ترشيد النفقات العامة للدولة ، ولكن هذا الأجراء وحده لم يكن كافياً لمواجهة العجز وفى نفس الوقت لم ألجأ الى فرض ضرائب جديدة أو زيادة

معدلات الضرائب القائمة حتى لا ينخفض الأستثمار ومن ثم يتأثر الأنتاج وتنتشر البطالة ، ولذلك أتجه تفكيري نحو القضاء على التهرب الضريبى ورفع كفاءة تحصيل المتأخرات للضريبية ، وكان من بين السياسات التى أتبعت لتحقيق هذا الهدف تطبيق نظام جديد للحوافز للعاملين فى مصلحة الضرائب وبشرط ألا تكون هناك مبالغة فى تقدير الضرائب أوتعسف فى التحصيل . . وكانت النتيجة أن زادت الحصيلة زيادة كبيرة ومن ثم أنخفض العجز فبى الموزانة العامة للدولة .

وبعد أستعراض هذه التجارب العشر فى الأدارة فإننا نخلص الى أن الدول النامية ومنها مصر فى حاجة الى جهاز أدارى قادر على التعامل بلغة العصر .

أن الأدارة أصبحت علماً له أصوله التى يتعين الأحاطة بها عن وعى وأدراك ، فهى عملية فنية مركبة ومهنة تحتاج إلى تأهيل خاص ، فالأدارة لم تعد موهبة شخصية فقط ، وإنما هى قدرات ومهارات يتم تأصيلها بالعلم والدراسة ، ويتم صقلها بالتدريب الجاد ، وتتم تنميتها بالثقافة الشاملة ، كما أن الأدارة ليست مجرد نظم وقوانين وإنما هى أيضاً عملية ترتبط بمجموعة من المبادىء والسلوكيات والمفاهيم الأخلاقية التى ينبغى تعميقها استنادا إلى القيم والتقاليد والعقائد والأتجاهات والمثل السائدة فى المجتمع .

والأصلاح الأدارى لايعنى مجرد أستبدال أفراد بآخرين أو اجراءات بغيرها أو قانون بآخر ، وإنما يستدعى الأمر قبل كل ذلك أن يكون هناك فكر أدارى حديث وملائم ، وكذلك قيادات أدارية تقتنع بهذا الفكر وتتمناه بل وتتحمس له ، ومن ثم فأننا اليوم أكثر من أى وقت مضى فى حاجة الى وضع فلسفة ورؤية شاملة واضحة للأصلاح الأدارى تأخذ فى أعتبارها الظروف الساسية والأقتصادية السائدة ومتطلبات الأصلاح الأقتصادى وتحسين وتطوير النظم الأدارية الى جانب أعادة تنظيم أجهزة الحكومة المركزية وترشيدها .

أننا كذلك فى حاجة الى أعادة النظر فى القوانين واللوائح المنظمة للعمل فى مختلف أجهزة الدولة ، وبصفة خاصة القوانين التى وضعت فى ظل ظروف سياسية وأقتصادية وأجتماعية مختلفة لأن هذه القوانين تتعارض فى كثير من الأحيان مع متطلبات الأصلاح الأقتصادى حيث أن كثيراً منها يعوق الحركة الأنتاج والأدخار والأستثمار والتجارة .

كما أننا فى حاجة إلى أعادة تنظيم الجهاز الأدارى للدولة للحد من تضخمه وتخفيف حدة البيروقراطية العقيمة ، كما أننا فى حاجة الى تبسيط الأجراءات الأدارية الخاصة بالمعاملات المختلفة وعدم تكبيل الوحدات الأدارية التى تعامل مع الجمهور بالقوانين والنظم واللوائح المتعددة ،والمعقدة ، وهذا علاوة على ضرورة الأرتقاء بالأسلوب الذى تقدم به الخدمة الأدارية للمواطن بحيث يشعر بكرامته وأدميته وأهميته ومن ثم يتولد لديه الشعور بالأنتماء ، مما يجعله يتجاوب مع متطلبات برنامج الأصلاح االأقتصادى ، وفى الأصلاح الأدارى أيضاً لابد من الحد من ظاهرة العجز فى قيادات الصف الثانى .

تلك الظاهرة التى أتسعت فى السنوات الأخيرة وأصبحت تشمل العديد من القطاعات الأنتاجية والخدمية وتزايدت حدتها بشكل كبير ، واذا كان مستوى الأداء فى أى وحدة أنتاجية أو خدمية يتوقف أساساً على من يشغلون المناصب القيادية فإن الأمر يستدعى أختيار هؤلاء طبقاً لأسس موضوعية تخضع لمعايير الحيدة التامة وتسقط معيار الأقدمية المطلقة ، كما أن تقييم من يشغلون المناصب القيادية لا يجب أن يقتصر على مايبديه الرؤساء من أراء لا تخرج فى معظم الأحيان عن العبارات الأنشائية وإنما يجب أن يتم التقويم من خلال أختيارات للقدرات تبين مدى القدرة على أتخاذ القرار وقيادة الأفراد وحل المشكلات وكذلك من خلال دورات تدريبية تتفق مع متطلبات الوظيفية القيادية .

وهكذا يمكن القول بأنه لا مجال للحديث عن أى أصلاح أقتصادى مالم يواكبة بل يسبقة أصلاح أدارى شامل .

واذا كان التجارب العشر التى أشرنا إليها فى هذة الورقة تتعلق بالعمل الأدارى فى الأجهزة الحكومية ، فإن الأمر لا يختلف كثيراً عنه فى حالة المشروعات الخاصة حيث يمكن أن تستفيد إلى حد بعيد من هذه التجارب .

وفى ختام هذه الورقة نورد نص ما ذكره بيتر دروكر Peter Druker أستاذ الأدارة فى جامعة هارفرد بالولايات المتحدة ، عن دور الأدارة فى التنمية الأقتصادية حيث يقول " يمكن القول دون أمعان فى التبسيط أنه ليس هناك دول متخلفة أقتصادياً ، وإنما هناك دول متخلفة أدارياًفقط ، فكل تجاربنا فى الدول النامية تؤكد أن الأدارة هى المحرك الأساسى للتنمية وبدون توافر هذا العنصر لا يمكن تحقيق التنمية حتى لو توافرت جميع عناصر الأنتاج الأخرى .

★ الإدارة ونوعية الحياة ★

الدكتور / سمير طوبار

نائب رئيس جامعة الزقازيق

و رئيس اللجنة الأقتصادية للحزب الوطنى

مقدمـــــة :

نحن نعيش فى فترة فى التاريخ نواجه فيها تحولات إجتماعية جذرية تستند على عنصرين هامين من عناصر التحول الأجتماعى : القيم الجديدة New Values والضرورات الإقتصادية Economic Necessity .

لقد درجت المجتمعات القديمة على التركيز على القيم الإنسانية ثم جاءت الثورة الصناعية لتحول الأنظار إلى الحاجات والضرورات الإقتصادية .

غير أن العالم شهد فى عقد التسعينات تغيرات جوهرية وتحولات جذرية أصابت النظم الإقتصادية والإجتماعية والسياسية وصاحبها إصلاحات فى البيئة الإقتصادية ، وبذلت الجهود من أجل التغيير والتطوير وسيعاً إلى حياة أفضل فى ظل مناخ من الحرية ينبت من خلاله أفكار ومبادرات تبتكر وتنطلق إلى التطوير والتحديث .

وبدأنا ندخل فى فترة ديناميكية تتناوب فيها التغيرات مع إيقاع الأحداث والشواهد ، صوراً لم تكن مألوفه للمجتمع الدولى فى سرعتها وإنتشارها وقوة تأثيرها ، حيث تدعو فيها الضرورة الإقتصادية إلى تدعيم القوة التنافسية ، والإرتفاع بالإنتاجية وأداء القوة العاملة ، وتقودنا مرة أخرى إلى القيم الإنسانية التى تعبر عن « الثقة .. والحرية .. وإحترام الفرد » .

وإستلزم ذلك تغير فى الفكر الإدارى .. وأصبح التنظيم الجديد فى إدارة الأعمال يجمع بين القيم الإنسانية وبين الحاجات الإقتصادية فى نماذج المنشآت والنماذج الإجتماعية والإقتصادية الجديدة فى التسعينات .

وشمل التغيير إتباع منهاج للتنمية يقوم على تشجيع السوق ويعتمد عليه وتتيح فيه الحكومات للأسواق الفرصة لأن تؤدي وظيفتها بصورة جيدة ، ويقتصر دور الحكومة فيه على المجالات التى لايمكن تركها لحرية السوق والتى لا تتلائم مع ميكانيكيته .

كذلك أحدثت التغييرات التكنولوجية التى طرأت على العالم خلال القرن الحالى تقدماً مذهلاً ، ومكنت كثير من بلدان العالم من إستخدام مواردها إستخداماً أفضل إنعكس على إرتفاع مستوى الإنتاجية وكفاءة إستغلال هذه الموارد .. وتحسنت مستويات المعيشة بمعدلات مرتفعة .. وإمتد هذا الأثر من البلدان الصناعية إلى البلدان النامية .

وقد أصبح من المتقين على الدول النامية إحداث التغييرات اللأزمة نحو تضييق هذه الفجوة فى الدخل الحقيقى بين الدول الصناعية وبعض الدول النامية .

غير أن التحدى الحقيقى للتنمية يتمثل فى آثار هذه التنمية على تحسين نوعية الحياة Quality of Life . فالأرتقاء بنوعية الحياة وخاصة فى الدول الفقيرة لايقتصر على مجرد الإتفاع بمستوى الدخل ..ولكنه يمتد إلى تحسين مستوى التعليم ومستويات أعلى من الصحة والتغذية ، وتوفير الطاقة وتحقيق العدالة الإجتماعية ، وتكفاء الفرص وحرية التعبير والممارسة وتطوير الحياة الثقافية من النواحى المختلفة للتنمية ومن الأمور التى تتصل إتصالاً وثيقاً بنوعية الحياة ..

- إشباع الحاجات الأساسية للإنسان من الغذاء والكساء والماء والصحة والتعليم والمأوى
- تحقيق مستويات أعلى من المتعة والإزدهار من خلال الراحة ، الملائمة ، والتحركية ، والإمداد بالسلع والخدمات .
- الإستجابة لرغبات حرية الإختيار بتوفير مجال أوسع من البدائل .
- ضمان الإستقرار الإجتماعى والإقتصادى .

وتهدف هذه الورقة إلى متابعة هذه الفكر القائم على تجويد الحياه .. والإرتفاع بمستواها ودرجة الإستمتاع بها .. وهو أمر لايقتصر على مجرد زيادة الكم .. والإرتفاع بالإنتاجية .. وتوفير السلع ولكنه يتعامل مع الكيف كذلك .. وإشباع الحاجات المتصلة بالإحساس النفسى ، وتعظيم المنفعة وهى ظاهرة حسية محضه لاتقاس ولكنها تخضع

للترتيب ومن ثم تتناسب مع درجة الإلحاح ، الندرة ، والأولويات ، وسوف نركز هنا دور الإدارة فى تحسين نوعية الحياه .. سواء على المستوى القومى ، أو على مستوى المنشأة .

١ – إدارة الإقتصاد القومى ونوعية الحياة :

إن تحقيق إرتفاع فى مستوى المعيشة يعتمد على توفير حاجات الناس من السلع بالإضافة إلى توفير الخدمات الأساسية وهو يحتاج إلى وضع برامج للتنمية تنظر إلى الكم من هذه السلع والخدمات .. بجانب الكيف المتمثل فى جودتها ونوعيتها .

من عناصر الضعف فى جهود التنمية ضعف الأداء فى نمو الإنتاجية .. لذلك ينبغى التركيز على الإرتفاع بالإنتاجية والكفاءة من أجل التوسع فى الطاقة الإنتاجية وزيادة الإنتاج ، لهذا يتعين إعطاء أولوية لعملية إحلال الأصول وصيانتها ، كما ينبغى الإهتمام بحسن إستغلال الأصول الرأسمالية وترشيد إستحدام الطاقة والمواد الخام وتخفيض التكاليف فى كافة القطاعات .

كذلك ينبغى الأهتمام بتجويد الخدمالت الخاصة بالتعليم والرعاية الصحية وكل ما يتصل برفاهية الأسرة ، فالحاجة الآن تتطلب التركيز على الكيف وليس مجرد زيادة فى الكم .. ومن ثم يجب قياس الآداء فى هذه الخدمات فى ضوء الآثار التى تتركها هذه الخدمات على المواطنين .

وبناء طاقات تكنولوچية محلية له أهمية إستراتيجية فى تحقيق نمو ذاتى مستمر يصمد أمام الصدمات الخارجية ، ويعتمد ذلك على بناء قاعدة عملية وتكنولوچية ومراكز بحوث تخدم القطاعات الحيوية للأقتصاد القومى .

ولابد أن يصاحب هذه الجهود الإهتمام بتخفيف أثار هذا النمو فى الأنتاج على ذوى الطبقات المحدودة الدخل .. ومن ثم يكون هناك تركيز على تحقيق العدالة الأجتماعية .

ويتطلب تحقيق ذلك ضرورة إحداث تغييرات جذرية وأساسية فى السياسات ومستوى الآداء .. وضرورة إحداث تغييرات جوهرية فى تطوير نمط تعبئة الموارد للقطاعات النتجة .. وليضع المخطط نصب عينيه أن التغييرات المطلوب إجراءها فى السياسة الخاصة بمجالات الزراعة والصناعة والتكنولوچيا لابد وأن تحدث إرتفاعاً فى الانتاجية والكفاءة وتشجيع

الصادرات ، مع إحداث تطورات هيكلية أساسية في تحول الإهتمام الى تطوير جودة وكفاءة التعليم والرعاية الصحية وخدمات رعاية الأسرة .

لقد شمل التحول إدراك أهمية الأنفتاح والمنافسة على الإرتفاع بمستوى الأداء والتجديد ، ومن ثم وضحت العلاقة بين الحريات السياسية والمدنية وبين النمو الأقتصادى بإعتبار أن كلاهما لايتعارض مع الآخر على عكس ما كان شائعاً من قبل غير أن الإنفتاح والمنافسة والحريات لاتكفى فى حد ذاتها لتهيئة الأساس السليم للتنمية ، بل إن بناء أساس راسخ للتنمية إنما يعتمد على الأستثمار السليم فى البشر وتنمية القوى البشرية .

فنمو الناتج إنما هو حصيلة النمو فى رؤوس الأموال والعمالة وما يطرأ من تغيرات على إنتاجية تلك المدخلات ، ولقد كان الدليل على أهمية العنصر البشرى واضحاً فى ذلك الفرق الشاسع بين نمو الإنتاجية فى البلدان الصناعية المتقدمة وبين نموها فى البلدان النامية .

وبالرغم من أن التغيرات فى إستخدام رأس المال قد ساهمت مساهمة فعالة فى التغييرات التى طرأت على الناتج إلا أن العامل الحاسم فى تبيان الفروق فى نمو الناتج بين بلد وآخر إنما يتمثل فى نمو الرنتاجية وأستمرار تزايد الإنتاجية هو المحرك الدافع للتنمية .. ويعتمد نمو الأنتاجية على : -

- التقدم التكنولوچى .. والذى يتأثر بدوره بالثقافة والتعليم والنظام المؤسسى وسياسات الإنفتاح والتحرر ويعتمد التقدم التكنولوچى على الاستثمار فى رأس المال المادى والبشرى ونوعية البيئة الإقتصادية وتطهير الأسواق من التشوهات والاختلالات التى تحيط بها .

لذلك فإن التكامل بين مناخ السياسات السليمة ، وبين التدخلات التى تشجع السوق هو من أكثر دروس الخبرة الإنمائية بعثاً على التشجيع .. فالمتابع لمجريات الاحداث الدولية عندما ينظر بالتحليل إلى التفاعلات فى إستراتيجية للتنمية تعتمد على السوق نجد أن هناك إمكانية للتفاعل بين الأشكال المختلفة للأستثمار البشرى والمادي وفى البنية الأساسية وبين نوعية السياسات ..

فحين نجد أن الأقتصاديات التى حرصت على تطبيق سياسات سليمة متناسقة خالية من التشوهات وكان لها نصيب أعلى من التعليم حققت مستويات أداء أفضل وإرتفعت

معدلات نموها بما يجاوز ٥ ٪ فى السنة بينما نجد أن الأقتصاديات التى إتسمت سياساتها بالتشوهات وحققت مستويات أقل من التعليم كان أداءها أقل بكثير ونمت بما لايتجاوز ٣ ٪ فى السنة .

وهناك تكاملاً بين زيادة رأس المال المادي وبين السياسات الأقتصادية .. ففى كثير من الأحيان إستنهضت المنافسة (المحلية والخارجية) وروح الإبتكار ونشر التكنولوچيا وإستخدان الموارد إستخداماً أفضل ، وعلى النقيض نجد أن إتباع نظم التراخيص وفرض القيود على حركة الدخول والخروج لمجالات الأعمال .. والرقابة على الأسعار وإهدار حقوق الملكية أضعف من قوى المنافسة وعطل التغيير التكولوچى ونمو الإنتاجية .

والإقتصاد المحلى الكفء يحتاج إلى توفير سلع عامة مرتفعة الجودة .. وتحتوى هذه السلع العامة بصورة أساسية على إطار من القواعد التنظيمية تدعم المنافسة وتكلفها وعلى حقوق قانونية للملكية محددة وواضحة تنبع من ضمائر حية ، كما يحتاج الأقتصاد الكفء إلى إستثمار فى البينة الأساسية يزيد من الطاقة الإستيعابية للمجتمع ويوفر عائداً مرتفعاً فى الأجل الطويل شأنه شأن العائد المحقق من البحث والتطوير إضافة إلى توفير المعلومات لمنظمى المشروعات والتى تعينهم على التجاوب مع السياسات وتوفر مزيد من حوافز السوق التى تنعكس فى النهاية على الإرتفاع بمستوى الآداء .

ومن أهم السلع العامة التى تستطيع الحكومة توفيرها هو تهيئة أساس مستقر على صعيد الأقتصاد الكلى .. إذا أن التوسع فى الإنفاق الحكومى بشكل مغالى فيه ينعكس على تفاقم العجز فى الموازنة العامة وإسراف فى الاقتراض أو توسع نقدى ومشكلات فى القطاع المالى يفضى الى التضخم وينعكس على تقييم للعمله المحلية بأعلى من قيمتها الحقيقية وفقدان الصادرات لقدرتها التنافسية .. كما أن من شأن الأسراف فى الاقتراض أن يخلق مشكلات الديون الداخلية والخارجية وأن يزاحم الاستثمار الخاص .. وخاصة وأن إعادة الثقة الى القطاع الخاص يمثل اليوم إتجاهاً أساسياً فى الجهود المبذولة للإرتفاع بمعدلات النمو وتوفير فرص العمل .

إن المنهج الحديث للتنمية يشير بإعادة تقييم الأدوار بالنسبة لكل من السوق والدولة .. ويحتاج إلى التخفيف من قيام الحكومة بالعمل فى تلك الميادين التى الميادين التى يعمل

فيها القطاع الخاص فى السوق بصورة أكفأ أو التى يمكن حملها على العمل فيها بصورة جيدة وبدرجة معقولة ، ويساعد على هذا الإتجاه نقل ملكية كثير من المشروعات المملوكة للدولة إلى الملكية الخاصة ، أو ما يعرف بالتخصيصية .. غير أن الأمر يحتاج من الحكومة فى هذه الحالة إلى تشجيع المنافسة وتقويتها على المستوى المحلى والدولى ، وأن يكون لها دور أكبر فى تلك المجالات التى لايمكن التمويل فيها على الأسواق وحدها .. ويأتى فى مقدمتها الأستثمار فى التعليم والصحة والتغذية وتنظيم الزسرة والتخفيف من وطأة الفقر ، وبناء نوعية أفضل من البنية الأساسية الإجتماعية والإدارية والتنظمية والتشريعية ، وتعبئة الموارد اللأزمة لتمويل الإنفاق الحكومى ، وتهيئة أساس مستقر على مستوى الأقتصاد الكلى .. وهى أمور أساسية لتحقيق النمو المستمر .

وتشمل السياسات السليمة على تسعير الموارد تسعيراً سليماً وتحديد حقوق الملكية وملكية الموارد بصورة أوضح ، وتطوير التشريع الضريبى وحماية البيئة من التلوث والأستثمار فى إنتاج بديل .. فإصلاحات السوق يمكن أن تساعد فى كثير من الحالات على حماية البيئة .. ولكن الأمر يدعو إلى إتخاذ إجراءات محددة تتعلق بالبيئة لذلك فإن السعى إلى إتباع أقل الأساليب تكلفة لمواجهة أمراض البيئة أمر جدير بالأهتمام لابد وأن يحتل مكانة عالية فى سلم الأولويات .

إن هناك حجج تساق مدعية أن نظام الحكم الديمقراطى يجعل تحقيق التنمية الأقتصادية أشد صعوبة .. وأن الأصلاح يتم على حساب بعض المصالح المكتسبة وأن تحقيق الأستقرار فى مستوى الأقتصاد الكلى يصاحبه مؤقتاً إرتفاع فى معدلات البطالة ..

غير أن واقع التجربة والتحليل الدقيق لمجريات الأحداث يشير إلى أن الحريات الفردية فى حد ذاتها هى التى تستنهض النمو الأقتصادى ولاتعطله .. فالحريات السياسية والحريات المدنية ، كحرية الصحافة وحرية تدفق المعلومات ، هى حريات تقترن بالتقدم فى الرعاية الصحية والتعليم .

والتفاعل بين النظم السياسية والسياسات الإقتصادية عملية معقدة .. فالسياسات الأتصادية لايتم إختيارها من فراغ .. إذا أن الحكومة فى ظل النظام الديمقراطى تحتاج إلى الاحتفاظ بقدر من التأييد الشعبى لإجراءاتها وفى ظل التعددية الحزبية يعتبر إستمرار

حصول حزب من الأحزاب على الأغلبية دلالة قاطعة على هذا التأييد الشعبى للإجراءات التى تتخذها حكومة هذا الحزب .

ولابد وأن يقترن نجاح وإستمرار التنمية بإلتزام سياسى بالتنمية والأصلاحات .. وأن يكون تطبيق الأصلاحات الأقتصادية وسيله لمواجهة الضغوط السياسية على التنمية .

لذلك لابد وأن تمتد نظرة الإصلاح الى المؤسسات ، فإقامة نظام تشريعى وقضائى سليم الآداء وضمان حقوق الملكية الآمنة هما عنصران جوهريان يكملان الأصلاحات الأقتصادية ، وتحتل قضية إصلاح القطاع العام (بمضمونها الشامل فى إصلاح الخدمة المدنية وترشيد الإنفاق الحكومى وإصلاح المشروعات المملوكة للدولة ونقل الملكية العامة إلى الملكية الخاصة) أولوية خاصة ، بينما تشمل الاصلاحات الاقتصادية المرتبطة بذلك الإرتفاع بمستوى أداء الخدمة العامة وتقديم السلع العامة بصورة أفضل ، وتطوير الجهاز المصرفى وسوق رزس المال .. وهى أمور تؤدى إلى تعزيز هذه المؤسسات وتحسن من نوعية الإدارة الحكومية وقدرة الدولة على الأستمرار فى تنفيذ برامج التنمية وتطبيق سياساتها .. وتزيد من قدرة المجتمع على تطبيق أساليب وأدوات محكمة للمراجعة والتوازن.

أن توزيع الدخل والأصول المادية توزيعاً عادلاً يوسع من قاعدة التأييد السياسى فى أشد مراحل التغيير ضراوة غير أن الحاجة تدعو إلى الحذر ، إذ يجب آلا تتم إعادة التوزيع بطريقة تؤدى إلى إحداث تشوهات فى الأسعار (مثل دعم الائتمان) فغالباً ما تؤدى مثل هذه الإجراءات إلى إستفادة غير المستحقين أو المستهدفين من هذه الإجرادات ممن هم أقل حاجة .. لذلك لابد وأن تنحاز السياسات إلى توزيع الدخل لصالح محدودى الدخل فالمشاهد أن سياسة تحقيق الحماية التجارية تؤدى إلى التوسع فى الصادرات وتؤدى إلى زيادة دخول الفقراء من محدودى الدخل عن طريق تدعيم وتشجيع الأنشطة القائمة على تكثيف إستخدام عنصر العمل مثل زيادة الإنفاق على التعليم والرعاية الصحية الوقائية وتحسين الآداء فى أسواق العمل وتعزيز مرونة إنتقال العمل .. كما أن تحقيق العدالة والمساواة يتحقق كذلك من خلال سياسة تهدف إلى إصلاح النظام الضريبى وخاصة ما يرتبط بإصلاح الضريبة التنازلية .. وتساهم سياسة إستصلاح الأراضى فى فتح مجالات العمل أمام أعداد كبيرة من طالبى العمل .. وقد يكون الدعم الموجه إلى محدودى الدخل من الفقراء لإستهلاك المواد الغذائية الأسياسية والضرورية أمر مرغوباً ومطلوباً ووجود منفذ للأمان يبنى على

أساس دقيق ويصمم تصميماً جيداً ضرورى من أجل توفير الحماية لمن هم أكثر تعرضاً لمخاطر وأعباء الإصلاح الإقتصادى فى الأجل القصير .

إن فرصة التنمية السريعة هى اليوم أكبر منها فى أى وقت آخر فى التاريخ ، فالعلاقات الدولية الوثيقة ممثلة فى حركة التجارة وتدفقات فى المعلومات والأستثمار والتكنولوچيا هى اليوم أقوى مما كانت عليه من قبل .. وأصبح التقدم فى مجالات العلم يرتفع إلى آفاق بعيدة : فالطب والعلوم والهندسة خطت كلها خطوات واسعة ، وإنتشرت منافعه ليستفد منها البشر على نطاق العالم كله ، وزصبح المجال يتسع فسيحاً أمام صانعو السياسة لخيارات أفضل للتنمية .

إن هذا المناخ العالمى الجديد يتطلب العمل بشكل جاد من قبل العالم الصناعى المتقدم ودول العالم الثالث النامية على إغتنام الفرصة من أجل تحقيق نوعية أفضل من الحياة ومن ثم يتعين على كل منهما أن يتخذا من العمل والإجراءات ما يدعم المسيرة هذا الإتجاه .

فبالنسبة للبلدان الصناعية المتقدمة يتعين عليها أن : تخفف من القيود المفروضة على التجارة على نحو يتفق مع جولة أورجواى الخاصة بالمحادثات التجارية ، حتى تمكن الدول النامية من الوصول إلى أسواق هذه البلدان الصناعية دون قيود أو حواجز .

وعلى هذه البلدان الصناعية والمؤسسات الدولية ومنها البنك الدولى تقديم العديد من أجل تعزيز إمكانيات التنمية بالتوسع فى المساعدات المالية الخارجية من حيث الكم والنوع والقروض بشروط ميسره وتعزيز سياسة الإصلاح الإقتصادى وتشجيع النمو المستمر .

إن على المجتمع الدولى مسئولية كبرى فى القيام بعمل مشترك فى مجال حماية البيئة على الكرة الأرضية ووقايتها من التدهور .

وهناك من الأمور التى ينبغى العناية بها من أجل تحسين نوعية الحياة ومنها :

- زيادة حجم الاستثمار فى البشر .. وذلك بزيادة الإنفاق وكفاءته على التعليم الأساسى والرعاية الصحية الأساسية والتغذية وتنظيم الأسرة ، وهذا الأمر يحتاج إلى إجراء بعض التعديلات فى أولويات الإنفاق .

- بذل مزيد من الجهود فى تحسين المناخ الاستثمارى أمام المشروعات .. وأن تستمر الدولة فى التخفيف من تدخلها فى تحديد أسعار المنتجات الصناعية والزراعية إلى أن يتم التوصل الى تحديد الأسعار كلية طبقاً لأولويات السوق ، مع إلغاء كافة القيود التى تفرض على حرية الدخول والخروج من وإلى هذه الأنشطة وأن تركز بدلاً من ذلك على ضمان تطوير البنية الأساسية والمؤسسات المختلفة .

- الاستمرار فى تحرير التجارة الخارجية وفتح المجال أمام الاستثمارات الأجنبية .

أن أهم التحديات التى تواجهة الجنس البشرى فى الوقت المعاصر يتمثل فى تحقيق نجاح التنمية ..وإذا كان الطريق الى تحقيق الكمال فى التنمية طريق شاق وصعب إلا أن الدروس المستفاده من تجارب السنوات الماضية هى خير هادى لتحديد الطريق .. وتوضح هذه التجارب أن الاستراتيجية القائمة على دعم التنافس فى الأسواق وأعمال آليات السوق بحيث يتكامل دور الحكومة مع دور الأسواق دون أن يحل أحدهما مكان الآخر هى أفضل مدخل لتحقيق التقدم القائم على التطوير والتحديث وهو أمل الى السعى الى تجويد الحياة وحير سبيل لمواجهة تحديات التنمية .

أن مرحلة الإقتراب من القرن الواحد والعشرين تحت ظل الظروف العالمية والإقليمية والوطنية تتطلب من العمل الوطنى التحرك على ثلاث محاور أساسية هى : التطوير والتحديث - الإعتماد على الذات - العدالة الإجتماعية ، وذلك يفرض على الدولة مراعاة الإهتمام بالآتى :

- تعبئة الموارد الكافية للأستثمار .
- الإرتفاع بمستوى الآداء وكفاءة الإدارة العامة .
- تطوير الآداء الحكومى .
- ضبط الإنفاق العام والقضاء على الأسراف .
- إحداث تنمية حقيقية فى الموارد البشرية بمعناها الواسع .
- الإرتفاع بالإنتاجية .
- تجويد الإنتاج من السلع والخدمات .

- بناء قاعدة علمية تكنولوچية قوية .
- بناء قواعد بيانات وإقرار نظم معلومات لإدارة حديثة لصنع وإتخاذ وتدعيم القرار .
- توفير فرص العمل .
- توسع الوعاء الضريبى .
- عدالة توزيع الأعباد الموازنة بين الإقتصادى والبعد الإجتماعى لمزيد من تقوية النسيج الإجتماعى المصرى .

٢ - إدارة المنشأة ونوعية الحياة :

إستحوذ مدخل العلاقات الإنسانية فى الإدارة على الأهتمام فى السبيعنات تحت ما يمكن تسميته بنوعية حياة العمل ، فلقد أسفرت نتائج البحوث التى قام بها خبراء علم النفس الصناعى عن أن نسبة تتراوح بين ١٥٪ ، ٢٠ ٪ من الناس غير سعداء بما يشغلونه من وظائف ، وكان المحدد الرئيسى فيما إذا كانت الأمكانات الأساسية لهؤلاء الناس قد إستخدمت باكامل .. غير أن التشغيل غير الكامل ليس بالضرورة هو الباعث على الملل أو ثقل ظل الوظيفة ، إذ يمكن للفرد أن يحقق إشباعاً من العمل بجانب الإنتاج الحقيقى للعمل ، صحيح أن الناس الذين يعملون بأقل من كامل طاقاتهم هم أكثر الناس تعاسه ، والنقود هى أحد العوامل الدافعة للعمل ، ولكن ربما لاتكون أكثرها أهمية ، وعموماً فإنه كلما كانت الوظيفة أكثر أهمية كلما كان الفرد الذى يشغلها أكثر سعاده ، فمناخ العمل هام للدافعيه والحافز على العمل .

ويحتاج الناس فى آداء عمل حقيقى إلى الفطنة وحسن التقدير والمهارة الفردية أو التبصر المبنى على العلم بشئون العمل ، فالعمل الجاد الحقيقى يمثل التحدى الحقيقى فى البحث عن الحلول ، ويجب على إدارة المنشأة والمشرفين على العمل مساعدة العاملين على النظر إلى الوظيفة بأعتبارها مشكلة لها حل ، فهذا هو المعنى الحقيقى للعمل ، كذلك يستطيع المشرفين أن يعرضوا على العاملين شكل النتائج النهائية المتوقعة حتى فى تلك الأعمال قصيرة الأجل .. فالأفضل أن تتكون قناعة لدى العاملين بأن رؤسائهم من المشرفين لديهم زغبة حقيقية فى التعرف على حكمهم وتقديرهم للأمور .

نوعية الحياة فى العمل :

يمكن لإدارة المنشأة أن تحسن من نوعية الحياة فى العمل عن طريق تسهيل ما يقدمه العاملين من وظائف وإستخدام أساليب تعتمد فى ذلك على الإرشاد والنصيحة بدلاً من التوجيه وإصدار الأوامر والتدخل فى التفاصيل ، فلاشك أن تشجيع العاملين على التعبير عن آرائهم ووجهة نظرهم وإنطباعاتهم وما يستخلصونه من ملاحظات يمكن أن يساهم فى تطوير العمل والإرتفاع بمستوى الآداء ، إضافة إلى العوامل النفسية التى تخلق بيئة صالحة لخلق مناخ من التعاون والتشاور ، فتزيد متعة العمل وتزيد فرص الإبتكار والتجديد .

ولكن ما الذي يتعين علي الإدارة المشرفة عمله لتطوير وتحسين نوعية الحياة فى العمل ؟

هناك وجهتى نظر :

الأولى : تركز على تطوير الإنتاجية :

فترى أن الإرتفاع بمستوى الآداء بالحصول على إنتاج إكثر من مدخلات العمل والمواد والنقود والآلات مازال يمثل الأساس فى تجويد حياة العمل ، بإعتبار أن إرتفاع الإنتاجية يزيد من قدرة المنشأة على شراء الآلات والمعدات وغيرها من المستلزمات التى تسهل العمل وتوفر الوقت الذى يحتاجه العامل للوصول إلى أفضل طريقة لإنجاز مهمته

والثانية : تبين أهمية زيادة المشاركة فى صنع القرار على المستوى الوظيفة :

ويرى الغالبية العظمى من الناس أن تحسين نوعية الحياة فى العمل يعنى ببساطة أن الساعات التى يقضونها فى العمل لاتضيع سدى ، فهم يشعرون بإرتفاع قيمة حياتهم العملية عند توافر وظيفة ، أكثر من قيمتها عندما لاتتوافر لهم فرص العمل .

ومن الأمور التى تزيد الإستمتاع بالعمل :

١ - أتاحة الفرصه للعاملين فى حرية التعبير عن آرائهم ورفع إنطباعاتهم إلى القيادات

الإداريـــة في المستويات الأعلى :

وهى طريقة جيدة للتعرف على مايتوقعه كل فرد من العمل .

٢ - النظر الى الوظائف الإدارية الإشرافية كمهمة للتسهيل Facilitaing أكثر منها للتوجيه Directing :

فقليل من الناس هم اللذين يفضلون تلقى التعليمات والتوجيهات عن تفاصيل المهام الموكوله إليهم حتى البسيط منها من حيث كيفية الآداء ومواعيد التنفيذ ، فليس لكل عامل القدرة على متابعة العمل وتكملة مشوار الألف ميل عندما تعطيه فرصه عبور الخطوة الأولى .. لذلك يتعين توفير المعلومات والأدوات التى يحتاجها العامل كى يؤدى الوظيفة المكلف بها مثل هذه المعلومات : كالرسومات والمواصفات والمعلومات الأساسية ، ومد يد العون لهم بالمساعدات المادية والذهنية عند الحاجة إليها أو طلبها يساعد العاملين ويشجعهم على تنمية قدراتهم وترفع من مستوى تدريبهم فى العمل .

٣ - الإحتفاظ بالمرونه عندما وحيث تستطيع :

فالمدير الذى لايستطيع أن يطوع إدارته كى تتلائم مع شخصية العامل ، أو يعجز عن تقديم خدمه له فى مناسبه أو ظروف معينه يشعر العامل باليأس والإحباط والشعور بأنه حبيساً للقيود ، لذلك يتعين على هذا المدير أن يقلل من التعليمات والإرشادات التي تبدأ بكلمة دائما Always أو أبدا Never إلى الحد الأدنى ، ويفكر فى إستبدالها بتعبيرات مثل ، فى معظم الأحيان ، أو فى المتوسط ، عندما يريد عدم السماح بشىء ما أو إعطاء تصريح أو يعبر عن شىء معين .

٤ - محاولة أن يكون جزءاً من التنظيم الأعلى للمنشأة :

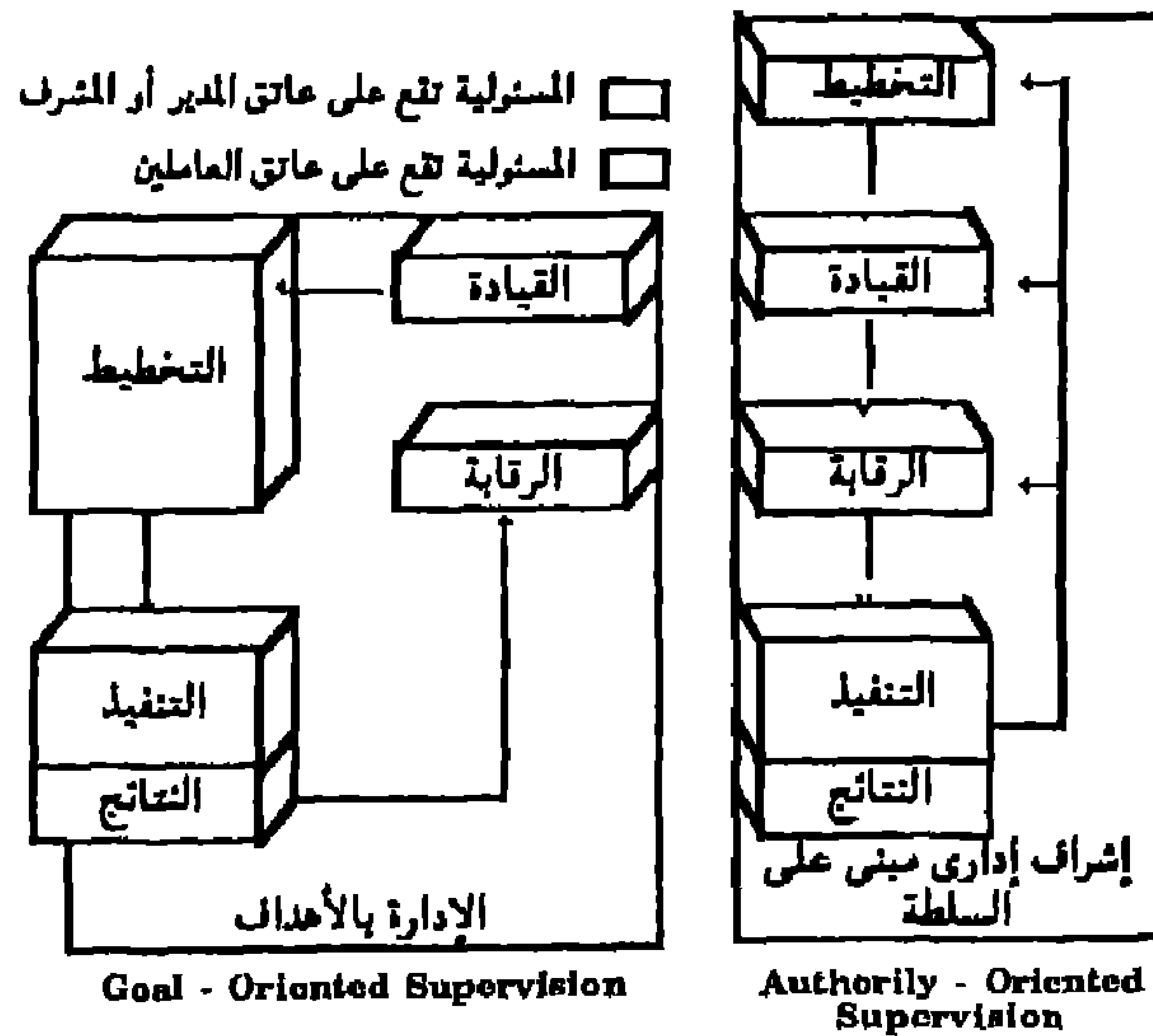
فعلية أن يقتدى بمن هم أعلى منه مرتبه وأكثر منه تفوقاً وخبره .. والتعرف على الأهداف الأساسية التى تضعها المنشأة عن التكاليف ، والإنتاج ، والجوده وتفهم النوايا الحقيقية لسياسة الشركة تجاه العاملين ، فعندما تتوافر لديه هذه المعلومات سيكون دون شك فى وضع أفضل فى التعامل مع العاملين فى إدارته ، ومثل

المدير الذى يقحم نفسه فى كل كبيرة وصغيره من تفاصيل العمل ، مثل المدير الذى يلتقى بالعمال فى يوم شديد البرودة والأمطار حيث يكون من المغرى فى هذه الأحوال البقاء فى السرير .

إن العمل الذى يحتاج من العاملين توسيع مدراكهم والإرتفاع بمستوى مهاراتهم هو العمل الذى يجعل هؤلاء العاملين أكثر قيمة وتقديراً لأنفسهم وللشركة التى يعملون فيها حيث لاتقتصر الفائدة المحققه من العمل على جانب واحد ، ولكنها تحقق أهداف العاملين وأهداف الشركة التى يعملون فيها فى وقت واحد .

الإدارة بالأهداف Goal Oriented Management

هو المدخل فى الإدارة الذى تتحول فيه الإدارة من الفكر القائم على أنها « الرئيس المسئول عن التفكير فى كل شىء » إلى ذلك الفكر الذى « يحدد الأهداف الى يتعين تحقيقها بالمشاركة بين العاملين والمشرفين عليهم سوياً » ،وفى ظل نظام الإدارة بالأهداف يتعهد المشرفين بتقديم التسهيلات والرقابة إذا لزم الأمر ، ويكون العاملين مسئولين عن تخطيط المهام وتنفيذها وعلى العكس من ذلك فإن الإدارة المبنية على السلطة Authority Oriented Supervisors هى التى تتولى التخطيط والتوجيه والرقابة على العاملين ، ولاتترك لهم الفرصه لتخطيط الأعمال المكلفين بتنفيذها (ويتضح ذلك فى الشكل التالى)



تخطيط الوظائف فى ضوء مدخل الإدارة المبنية على السلطة والإدارة بالأهداف

تطوير وتصميم الوظائف وزيادة عائد المنشأة :

يترتب على حسن تصميم الوظائف زيادة ما تحققه المنشأة من عائد فى صورة زيادة أنتاجية العامل ، وتحسين نوعية المنتج أو الخدمة بل والأكثر من ذلك قلة حالات الغياب وإنخفاض معدلات التغيير فى النظم والأساليب وتبديل العاملين بآخرين سواء عن طريق الإستقاله أو التعيين بالإضافة إلى زيادة التعاون بين العاملين .

ولاشك أن تطوير وتصميم الوظائف عدداً من العناصر الجاذبة للعمل ، فهى تؤدى إلى تجويد نوعية الحياة فى العمل ذاته ، وتعطى قدراً أكبر من الحرية والمرونة وتجعل العمل فى نفس الوقت أكثر تحدياً وتصميم الوظيفه Job Design يهدف الحصول على أقصى ما يمكن أن يقدنه العاملين من مهارة وما يبذلونه من جهود ، ومن ثم تحقيق نتائج أكثر إيجابية وفعالية عن تلك التى تتحقق بإستخدام الأساليب والطرق التقليدية الجامدة .

وجدير بالملاحظة :

١ - أن سلوك الفرد يعتمد على عدد كبير من السمات المورثة ويتأثر هذا السلوك بظروف البيئة المنزليه المحيطه به ، ودرجة التعليم والخبرة فى العمل هذه السمات الشخصية هى التى تشكل سلوك الفرد ، وتجعله بالطريقة التى نهج عليها حتى ولو كانت تبدو غير منطقية فى نظر الآخرين .

٢ - أن غالبية الناس يسعون إلى إشباع أربعة إحتياجات أساسية يرتبونها حسب أولوياتها على النحو التالى :

الإحتاجات النفسية فى البقاء Survival والأمان تأتى فى مؤخرة الأولويات ، بينما الحاجات النفسية المتمثله فى رغبة الأنسان فى تحقيق مكانه إجتماعية ووضعيه مرموقه فى المجتمع ، ونيل إحترام الآخرين وتأدية من مايروق له من أعمال تحقق ذاته تأتى فى المقدمة ، والحقيقة أن لكل فرد أولويات خاصة به تختلف عن الأولويات التى يضعها الآخرين لهذه الإحتياجات وتختلف هذه الأولويات من فترة إلى أخرى ، فكلما حقق الفرد إشباعاً لحاجة من حاجاته كلما تناقص الحافز الدافع لرغبته فى إشباع هذه الحاجة ، وينتقل إلى إشباع حاجات أخرى لم يحقق فيها نفس

القـدر مـن الإشبـاع فتصبـح أكثـر جـذباً فى سعيـه إلى إشبـاعها .

٣ - ويشير الخبراء العاملين فى هذا المجال أن الحاجات الثلاث التى تأتى فى مؤخرة سلم الأولويات (حب البقاء Survival الأمان Safety والحاجات الإجتماعية) ، ليس لها واقعية بأعتبارها من الأمور الأساسية المتعلقة ببناء الصحة والحفاظ عليها وهى من قبيل الحاجات التى يتعامل معها الفرد بالضرورة ، والنقص فى إشباعها يحمل على الإستياء وعدم الرضى وفى قمة الأولويات الحاجة إلى إشباع الرغبة في تحقيق مكانة مرموقة فى المجتمع ونيل الإحترام والتقدير والأعتبار وتحقيق الذات ، وهى تعبر عن إحتياجات أصلية ولكنها تعطى إشباعاً حقيقياً ، لذلك فهى من الدوافع الحقيقية لسلوك الفرد ، ولما كانت سيطرة القائمين بالإشراف والإدارة المنشأة على الشعور باليأس وعدم الرضى محدودة ، فإن طريقهم الرئيسى الدافع إلى السلوك يكمن فى مناشدة وإغراء الرغبات المفضية للإشباع .

٤ - ويتأثر دافع العامل بالأتى :

أ - ما يتوقعه من حوافز ومكافأت والقيمة التى يعطاها إياها .

ب - الدرجة التى يستطيع الحصول عليها من آداءه للعمل ، ومن إنجاز وإنتماء وقوة .

فليس بالضرورة أن يصاحب الرضا فى العمل ، إرتفاع فى الإنتاجية فى جميع الأحيان فالتساهل والتسامح على سبيل المثال ، قد يؤدى إلى خلق عادات فى العمل تتسم بالأهمال وعدم الأكتراث ، وعندما يضع القائد الإدارى معايير للأداء المرتفع فى العمل ويوفر العاملين ممن لديهم الدافعية على تحقيق هذه المعايير ، فلابد أن يتوقع من حين إلى أخر حدوث بعض القلاقل والأختلافات وحالات من التذمر العلنى ، فإذا أمكن علاج هذه الإختلافات دون تأخير فلابد وأن تنشأ بيئة صحية ترفع من معنويات العمل وتحافظ على إرتفاع أخلاقياته ، بجانب ما يترتب على ذلك من إنخفاض معدلات الغياب عن العمل وزيادة التعاون بين العاملين .

٥ - عندما يعاد تخطيط أو تصميم الوظائف من خلال جموع الناس بمدخل المشاركة ، فإن العاملين سـوف يركـزون إنتبـاههم على العمل نفسه ، لذلك يصبح العمل أكثر قرباً من العمل الذى يرغب العاملين القيام به ويزيد الاستمتاع من

آدائه ويصبح تحدياً حقيقياً يمثل قوة دافعه فى حد ذاته .

تصميم الوظائف ودور المنشأة فى المجتمع :

لقد كثر الجدل حول طبيعة العمل الذى يفضله الناس ، وحول أثر تخطيط العمل وتصميم الوظائف على إنتاجهم وتحسين أحوالهم ، والإرتفاع بنوعية حياتهم .

وإذا كان هذا الجدل لم يصل إلى إتفاق فى الرأى حول هذا الأمر ، إلا أن هناك إجماع بأهمية توافر البدائل التنظيميمية التى تركز على توافقر المعلومات والطاقة والحوافز أو المكافأت وهى أمور تأتى فى مقدمة الأولويات .

ولقد إمتد البحث فى تحسين نوعية الحياة فى العمل أبعد من مجرد إجراء التجارب حول تخطيط العمل وتصميم الوظائف ، لبحث ما يؤديه العاملين فى أدنى المستويات الوظيفية والسمات الأساسية لنظم الإدارة وكان التركيز ينصب على توصيل المعلومات والطاقة والحوافز والمعرفة إلى المستويات الدنيا .

ولم يكن الهدف هو البحث عن أنماط جديدة من الشركات والمنشأت ، ولكن كان القصد هو إستخدام النظم القائمة كنقطة إنطلاق نحو إبتكار دور جديد للشركات فى المجتع ككل وكيف تتلائم أوضاع المنشأت والشركات مع الظروف والبيئة الإجتماعية والديمقراطية والإقتصادية .. وكيف تدفع هذه الظروف إلى إعادة صياغة نظم إدارية جديدة ، حتى فى تلك المنشأت القوية التى تعمل بنجاح وأوضاعها مستقرة فى السوق .

فعملية تطوير المنشأت تستلزم من المجتمع مقارنة ما يجرى من تجارب وما يطبق من نظم فى الإقتصاديات المنافسة ، وفى هذا الصدد لابد من النظر الى مجموعة من الإعتبارات : فعلى سبيل المثال نجد أن ظاهرة تزايد مشاركة المرأة فى العمل يدعونا إلى التفكير فى تزويد المنشأت بنماذج جديدة فى المشاركة فى العمل ، والإدارة الذاتيه والرعاية والعلاج للعاملين داخل المنشأة ، وتعنى خلق صورة جديدة لإدارة المنشأت بتعميق الأتصال وخطوطه بين العاملين .. وإستخدام المهارات المتاحة للمجتمع فى المعلومات .

وتعنى كذلك بإيجاد الطريقة التى تربط بين المنشأت .. والدور المزدوج الجديد الذى يجب أن تظطلع به المنشأة وتؤدية فى مجال التعليم ، إذا لابد من المساهمة الجادة لمنشأت

الأعمال فى تطوير المدارس ، لتكون الصورة الجديدة للمنشآت صورة من الجامعات التى تتناول دوماً العملية التعليمية ، والمعلوم أن إرتفاع تكاليف الرعاية الصحية وتزايد أعبائها يدفع الشركات إلى إكتشاف طريق جديدة لخفض التكاليف وخاصة وهى تدخل أكثر وأكثر فى التوسع فى خدمات الرعاية الصحية وتحسينها وتطوير نظم للإرتفاع بمستوى الحياة الوظيفية للعاملين ، وتحسين جودة الحياة لهم .

وفى المجتمع الجديد الذى يعتمد على المعلومات وتحليلها وفهمها .. يحل رأس المال البشرى محل رأس المال النقدى كمورد إستراتيجى حيوى ، فالرابطة بين الناس والأرباح أمر متعذر ، فعندما يملك أحد الأشخاص شركة أو يعمل بشركة أو يحلم بالبدء فى إمتلاك واحدة ، أو حتى يعمل كعضو مجلس إدارة ، فإنه يعمل فى هيكل يسمى الشركة Corporation سواء كانت تهدف إلى الربح أو لا تهدف إليه ، وسواء كانت فى شكل شركة مساهمة أو منشأة فرديه ، فإننا نستخدم لفظ الشركة فى هذه الصوره العامله غير الفنية .

ويستقر فى وجدان الناس أن العمل لابد وأن يكون ممتع يحيطه المرح والراحة والبهجة ولابد وأن ترتبط الحياة التى يقضيها الأنسان فى العمل مع بعض الإجزاء الأخرى من الحياة .

فلاشك أن مثل هذا المناخ الذى يضفى البهجة له آثار روحانية وذهنيه ترفع من الروح المعنوية للعاملين وترتفع بمستوى إنتاجيتهم إلى قمة الأداء .

نعم إن الناس يشعرون من صميم قلوبهم أن العمل لابد وأن يكون ممتعاً ويدخل البهجة والسرور فى نفوس العاملين ولكن قليل من المنشأت هم الذين ينجحوا فى خلق البيئة التى تساعد على تدفق روح وتحقيق الأرباح ، والتطور فى الإنتاجية فى آن واحد .

ولكن ماهى العوامل والاعتبارات التى تدفع المجتمع إلى التحول إلى تجويد الحياة وما يترتب عليها من نتائج إيجابية فى تحسين مستويات المعيشة .

لعل بعضها يرتبط بالقيم الجديدة تلك القيم عندما ترتبط بالحاجات الإقتصادية تؤدى إلى التغير الإجتماعى المطلوب .

ولعلى أسوق بعض الإعتبارات :

١) التحول فى المورد الإستراتيجى من المجتمع الصناعى إلى مجتمع المعلومات :

ففى المجتمع الصناعى نجد أن رأس المال هو المورد الإستراتيجى .. ولكن فى مجتمع المعلومات يتحول هذا المود ليصبح المورد الحيوى هو المعلومات ، والمعرفة والإبتكار والطريق الوحيد أمام المنشأة لإستغلال هذا المورد الحيوى الجديد وتعميمه على العاملين بها يكمن فى النظره الجديدة والتأكيد على الموارد الشرية .

٢) الخفض التدريجى فى الإدارة الوسطى :

لقد كان للحاسب الآلى آثار على أداء العمل داخل المنشأة .. حيث حلت تكنولوچيا هذا الحاسب محل الإدارة الوسطى فأصبح الحاسب يقوم بكل الوظائف التى كان يؤديها المديرين من الطبقة الوسطى .. وتحقق نتيجة لذلك وفراً فى الإدارة الوسطى تتراوح ما بين ١٠ ٪ و ٤٠ ٪ .

٣) مد الثورة التنظمية :

إزداد دور المنظم وأساليب التنظيم أهمية فى تخطيط المشروعات ، حيث تزايدات المحاولات من جانب مخططى المنشأت لتقديم ما يتمعتعون به من روح الإبداع والإبتكار داخل المنشأت ، ونشر فكر المنظم بين العاملين ، وبتحويل العاملين إلى أصحاب رأسمال ، وحملة أسهم من خلال خطط جديدة للحوافز ، وإعطاء العاملين الفرصة للإختيار بين الحصول أسهم من خلال خطط جديدة للحوافز ، وإعطاء العاملين الفرصة للإختيار بين الحصول على هذ الحوافز فى صورة نقدية أو فى صورة أسهم ، وغيرها من الوسائل الجديدة المبتكرة التى تعمق إنتماء العاملين للمنشأة وتخلق فيهم روح المنظم الذى يفكر فى الأختراع والإبتكار والتجديد ولس مجرد مستقبل ومنفذ لما يلى عليه وما يتلقاه من تعليمات .

٤) ظهور كفاءات من قوة العمل متنوعة الألوان :

فلم يعد العنصر الغالب فى قوة العمل هو ذلك الرجل الساعى إلى كسب قوت يومه

كما كان سائداً من قبل ولكن قوة العمل اليوم أصبحت أصغر سناً وأفضل علماً مع زيادة العنصر النسائى من بين العاملين ، لذلك كان ضرورياً أن يحدث تغيير فى مكان العمل لتتلائم مع هذه النوعية الجديدة من العاملين .

٥) الثورة الديمقراطية للمرأة العاملة :

نحن نتقل رلى عصر تعمل فيه النساء جمعياً ، بإستثناء بعض الحالات التى تستدعى إنقطاع المرأة عن العمل لبضعة شهور أو سنوات قليله كى تتفرغ لرعاية أطفالها ، وأصبحت المرأة العامله تجمع بين تطوير حياتها العملية وبناء مستقبلها الوظيفى وبين وظيفة الأمومة فى أنماط جديدة تتلائم مع أنماط الحياة العصرية وسياسة المنشأة .

٦) التطور فى إستخدام الفطنة والحس والرؤية فى العمل :

لقد أصبح من المتعارف عليه أن الفطنة وإستخدام البديهة هى من أقوى أدوات الإدارة بل أصبحت تدرس ضمن مناهج مدارس الإدارة ، لقد أصبح قادة المنشأت الجديدة فى العصر الحديث يعتمدون على رؤيتهم الخاصة فى إبتكار هياكل ونظم جديدة وفى المثابرة والعمل على بنائها .

٧) عدم مواكبة نظم التعليم مع إحتياجات مجتمع المعلومات الجديد :

فالحاجة إلى مهارات أساسية جديدة فى المجتمع المعلومات تدفع على التفكير الجدى فى تطوير نظم المعلومات ، وربط إحتياجات منشأت الأعمال من المهارات المختلفة ، والخرجين يقتضى العمل على إيجاد رابطه بين المدارس على إختلاف أنواعها ومستوياتها وبين منشأت الأعمال .

٨) تزايد أهمية موضوع الرعاية الصحية داخل المنشأة :

كان الأهتمام بإرتفاع نفقات الرعاية الصحية مع الحاجة إلى حسن إستخدام موارد المنشأة والحفاظ على أغلى هذه الموارد (البشر) أن إتجهت منشأت الأعمال إلى تصميم نظم للعلاج والرعاية الصحية تجمع بين كفاءة الخدمة والإقتصاد فى التكاليف .

لقد أصبح المجتمع الحديث .. مجتمع يعايش ثورة فى المعلومات وبيئة ديمقراطية تدعو إلى الحوار وحرية التعبير وتؤدى إلى إزدياد حدة المنافسة فى مناخ الأعمال ، ومن ثم أصبح السعى إلى تجويد وتحسين نوعية الحياة مرتبط بخلق جيل جديد فى إدارة المنشأت قادر على إحداث التغيير والتطوير ومقتنع بهذا التغيير جيل له إستقلاليه ، وروح المنظم ، والإعتماد على النفس ، متحرر الفكر وله رؤية وإحساس عميق بأهمية صحة الإنسان وأثرها على رجاحة عقله وكفاءة عمله ، ولابد أن ينعكس هذه القيم على آداء وعلى سياسة المنشأة التى يعمل فيها كمدير أو منظم أو أحد الرؤساء الذى يقودون العمل فيها .

إن كل يوم يأتى بجديد من المعلومات وأنواع المعرفة تنمو بشكل سريع فى مجتمع المعلومات الجديد وكثير منا يدرك فى سياق هذه الثروة فى المعلومات ضرورة العمل على تطوير المنشأت بمختلف أنواعها وأشكالها وتوجهاتها ولكن لايعرف كيف يتم هذا التطوير .

والإجابات بطبيعة الحال تبدأ بوضع الأسئله السليمة والمناسبة ويستطيع الإنسان أن يجد من بين التوجيهات والإرشادات والأمثلة والتجارب ما يعينه على وضع هذه الأسئلة والسعى إلى إيجاد الإجابات التى يمكن إختبار صلاحيتها للتطبيق على المنشأة التى يعمل بعا .

أنه أمر فى غاية الأهمية أن يسعى المدير إلى تطوير منشأته بنفسه ، ولكن لابد وأن يكون سعيه إلى خلق مكان للعمل تزدهر فيه أحوال الناس وتنمو فيه الأرباح فى نفس الوقت وبهذا يكون قدولد فى الوقت المناسب ويعيش بين جيل معاصر يشاركه الرؤية تلك الرؤيه التى يعتمد عليها نجاح المنشأت العامله بالمجتمع .

★ ملخص بحوث ومقالات المؤتمر السنوي الأول ★
« استراتيجيات وتطوير المنظمات »

يضم هذا الكتاب بين دفتيه عددا من البحوث والمقالات التى تعالج موضوع المؤتمر السنوى الأول. فيبدأ فضيلة مفتى مصر دكتور / محمد سيد طنطاوى بتوضيح موقف الدين من التنظيم والتطوير والتغيير وذلك من واقع كتاب الله الكريم وسنة نبيه عليه الصلاة والسلام فيشرح أن الدين منهج حياة صالح لكل زمان ومكان وهو مع التغيير السليم - يحرسه ويهذبه ويعمل على الإستفادة القصوى منه للأفراد والجماعات محققاً لهم بذلك السعادة فى الدنيا والصواب فى الآخرة إن شاء الله .

ثم يتناول الدكتور / على لطفى رئيس مجلس الوزراء السابق إرادة التغيير فيبدأ بأن الوحدة الإنتاجية تعيش وتعمل فى محيط من النظم والأوضاع التى إما أن تكون مواتية أو غير ملائمة للتغيير ويتعرض لثلاثة جوانب للتغيير، سياسسة واقتصادية واجتماعية . وأما الجانب الأول فيشمل توفير المناخ الديمقراطى واتباع القادة لأسلوب علمى فى علاج المشكلات . وأما الجانب الاقتصادى فيتطلب تحديد هوية النظام الاقتصادى أولاً ووضع خطة واضحة ذات أهداف محددة وبرنامج زمنى مدروس . وأما الجانب الاجتماعى الذى يتكون من الأعراف والعادات والقيم الاجتماعية فيتضمن تغييراً فى أنماط الاستهلاك، ونماذج تفكيرهم وعلاقاتهم . ويوضح المؤلف أن التغييرات المتوقعة فى الجوانب الثلاثة تتطلب شجاعة وسرعة التنفيذ والقدرة على تحمل المسئولية.

ويفصل الدكتور / سعيد يس عامر أستاذ العلوم الإدارية ورئيس شركة وايد سيرفيس للإستشارات والتطوير الإدارى مفهوم إدارة التغير وأهميتها . فيوضح أن التغيير يمثل

تحركاً ديناميكياً باتباع أساليب مبتكرة . وأن إدارة التغيير تعبر عن كيفية استغلال هذه الأساليب وتحمل المسئوليات لبلوغ الأهداف المقررة . ثم يوضح أبعاد التغيير - إيجابية أو سلبية وما تحمله من غنم وغرم للمنظمات، الأمر الذى يتطلب حركة دائمة من الإدارة للتعامل مع التغيير . وينتقل لمناقشة قيادة التغيير، والتى تستلزم حُسن استخدام الوسائل التقنية الحديثة مادية وفكرية . فيؤكد أن القائد الإدارى القادر على إحداث التغيير يمثل حجر الزاوية فى تحقيق الفعالية المطلوبة . وهو الذى يمكن أن يواجه المعوقات الفنية والإنسانسة التى تعطل التغيير . وهو يتغلب عليها بعنصرين : الوسائل التقنية والمهارات السلوكية . ويمثل النمط الإدارى المتبع أحد العناصر الهامة للمناخ اللازم للتغيير، إلى جانب العناصر الأخرى مثل ديناميكية الأهداف والأساليب الفنية والعناصر البشرية التى يمكن تقسيمها إلى نوعين : نوع يتأثر بالتغيير ويستجيب له إيجاباً أو سلباً، ونوع يحدث التغيير ويسهم فى تحقيق أقصى فائدة ممكنة منه .

وفى الجزء الأخير من المقال يصور المؤلف أنواع التغيير من أتوماتيكية إلى تنظيمية ثم تغييرات خارج المجتمع - اقتصادية واجتماعية، تتطلب مواجهتها جميعاً نمطاً إدارياً فعالاً قادراً على إحداث التغيير والاستفادة منه، الأمر الذى يتطلب القدرة على الابتكار وليس فقط الوصول إلى أفكار جديدة بل أيضاً حُسن تطبيقها .

وفى المقال التالى للدكتور سعيد عامر - مبادئ إدارة التغير - يعرض المؤلف حقيقة معاصرة هامة وهى أن التغييرات العديدة التى تحدث من حولنا - فنية واجتماعية - وغيرها تمثل اختباراً قياسياً لمديرى اليوم فيما يتعلق بالمستقبل الذى يحمل لنا ثورة صناعية ثانية مستمرة، حيث على سبيل المثال يتغلغل الكمبيوتر بالصور المختلفة للأتوماتيكية فى كل جوانب التنظيم، وحيث يجرى توظيف الذكاء الاصطناعى لحل المشكلات .. ورغم ذلك فإن العقل الإنسانى سيظل متميزاً ومن ثم فهناك مجموعةمن المبادئ التى تحكم إدارة التغيير، أبرزها وجود مديرى التغيير ثم توفر جماعة عمل من الاختصاصين الذين يتولون معالجة مشكلات التغيير. وكلا الفريقين يجب أن يتميز بالاستعداد الطيب، وتكامل المهارات الفنية والسلوكية - وربما لعبت الأخيرة دوراً هاماً وحاكماً . ثم يقدم الكاتب بعض المبادئ الهامه فى إدارة التعيير والتى تؤكد أنها ليست قواعد ثابتة أو قوانين، وإنما هى نقاط إسترشادية على مدير التغيير أن يكيفها حسب المواقف التى يصادفها .

* أهم المبادئ :

١ - خصوبة الجانب المادى للتغيير وسرعة معدلات الابتكارية المادية .

٢ - أهمية العنصر الابتكارى الذى قد تحصل عليه المنظمة من الخارج - عن طريق استشارين متخصصين لإجراء البحوث والتطبيقات اللازمة .

٣ - سهولة تطبيق التغيير إذا حظى بتأييد الإدارة العليا ولكن يجب فى نفس الوقت صعود الأفكار من أسفل السلم التنظيمى حتى تخف مقاومة التغيير .

٤ - وجود أنماط مختلفة من المديرين فى مواجهة التغيير، أهمها النمط التحفظى، والنمط التقدمى، والأخير هر الذى يحقق فعالية التغيير .

٥ - يقابل ذلك وجود أنماط أخرى ترفض التغيير وتعجز عن الاستفادة منه .

٧ - كلما كانت التغييرات قليلة أمكن قبولها بمعدل أسرع .

٨ - ومن ثم فإن تطبيق صور عديدة من التغيير دفعة واحدة يحد من فعاليتها .

٩ - المدير البيروقراطى معوق لمجهودات التغيير .

١٠- يقبل الأفراد التغيير بشكل أسرع إذا أتيحت الفرصة للمبتكر الأصلى أن يطبق ابتكاراته .

١١- تتكاثر معدلات التغيير فى المنظمات الكبيرة ويرتفع معها معدل مقاومة الأفراد فى وظائفهم نتيجة للتغيير والابتكار، وبسبب الخوف من فقدان هذه الوظائف .

١٣- تزداد فرص نجاح الأفراد للتغيير إذا توفر فريق عمل من الاختصاصيين .

١٤ - يزيد قبول الأفراد للتغيير عندما يجدون الفرصة لبحثه ومناقشته .

١٥- وأخيراً فإن التطبيق الفعلى والممارسة هو المجال الحيوى لاختبار فعالية التغيير .

وفى مقالة عن نطاق وآفاق التطوير التنظيمى - يناقش الدكتور / فؤاد محمد القاضى الأستاذ المنتدب بجامعة عين شمس والجامعة الأمريكية بالقاهرة - رياح التغيير وملامحه التى تتمثل فى التأثير المتبادل بين المتغييرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، والتحول الاجتماعى الذى يترتب على ذلك فمن المجتمع الصناعى إلى مجتمع المعلومات

والصناعات الحديثة، ومن اعتماد العامل على يده إلى الاعتماد على عقله واتجاه الأسواق العالمية، الأمر الذى يستلزم تحولاً فى نظم الإدارة من التخطيط القصير إلى البعيد المدى، ومن المركزية إلى اللامركزية. كما أن نظام التعليم والتدريب يتطور ليتلائم مع هذه التغييرات .ويقول المؤلف أن مفاهيم التطوير التنظيمى وأسسه تساعدنا على إحداث التوافق بين المتغيرات المتلاحقة وأساليب ونظم العمل وصولاً إلى مستويات جديدة من الكفاءة والفعالية .

ويوضح أن التطور التنظيمى مفهوم نسبياً على المستوى النظرى والتطبيقى، يستهدف ربط المنظمة مع بيئتها وليس فقط تطويرها داخلياً . فهو يحقق توازناً بين المتغييرات البيئية وسلوك الأفراد والجماعات لتحقيق الكفاءة والفعالية الكلية ويعرض بعض تعاريف التطوير التنظيمى التى تلتقى حول الجهود المخططة المرنة المستمرة لحل مشكلات المنظمة وزيادة فعاليتها والجماعات المستهدفة وأساليب التطوير .

ويشير المؤلف إلى أن التغيير الناجح يجب أن تتوفر له عدة خطوات، هى إدراك الإدارة العليا لأهمية التغيير، مهارة الخبير التنظيمى فى إحداث التغيير ودراسة المشكلات، وتعاون الإدارة والخبير فى تشخيصها واقتراح حلولها . ،واختيار الحلول على نطاق ضيق ومتابعة هذه الحلول .

ويختم المؤلف حديثه بأن المرحلة الحالية تستوجب إعادة صياغة كثير من المفاهيم التنظيمية والإدارية فى مؤسساتنا لتتلائم مع المتغيرات الحديثة، وحتى نتفادى وتعالج مظاهر نقص الكفاءة وندفع عن طريق التخطيط المدروس التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

ويتحدث الدكتور فريد النجار - أستاذ إدارة الأعمال بجامعة الزقازيق فرع بنها - عن دور خبراء التطوير التنظيمى ووكلاء التغيير فى مجهودات التنمية التنظيمية، فيوضح أن المنظمات المصرية فى هذا القرن تقع فى مفترق الطرق، حيث أن للثقافة المصرية دوراً بارزاً عالمياً وأن هذه الموارد البشرية المصرية قادرة على تحقيق إنجازات كبيرة ولكن من وجهة أخرى يبرز المؤلف بضع مشكلات تحيط بالمنظمات المصرية اليوم كتقادم الهياكل التنظيمية . وتزايد حجم العمالة المكتبية وزيادة البطالة المقنعة وطول الإجراءات واستيراد كثير من مستلزمات الإنتاج وغياب الأهداف الدقيقة وتضارب السياسات .

ثم يناقش المؤلف هيكلية المنظمات المصرية التى تستوجب التطوير الذى يركز على تعظيم الناتج القومى ومضاعفة الإنتاج، كما يبرز الحاجة أيضاً للتنسيق بين المهن المختلفة والارتقاء بها وزيادة الناتج والقدرة التنافسية للمنظمات وبالتالى فهناك دوافع كثيرة لتنمية المنظمات المصرية اقتصادية واجتماعية وسلوكية .

ويضع الكاتب إطاراً عاماً للتنمية التنظيمية المخططة يتكون من أربعة جوانب، أولها : الأبعاد الرسمية وغير الرسمية للتنمية، وثانيها : عناصر المناخ التنظيمى وبنود الربحية والرضا الوظيفى، وثالثهما : أوجه الأزمات التنظيمية مثل الصدمة والتأقلم على مستوى العلاقات الفردية والجماعية والقيادات، ورابعهما : أنماط القيادة الإداريه التى تتراوح بين السيطرة والمشاورة والرفض والقبول وبين طلب الأمان الوظيفى والبحث عن التميز .

ثم يعالج الكاتب تجديد المنظمات، فيعرفه بأنه تنمية وتطوير البناء التنظيمى بأسلوب مخطط، ويتم تجديده عن طريق أربعة جوانب : سلوكياً بالعمل الجماعى والقيادة المشتركة، وعلمياً بترشيد القرارات، وهيكلياً بإعادة تصميم الوظائف والبناء التنظيمى، وتكنولوجياً من حيث أساليب العمل .

ويؤكد أن الإدارة أصبحت اليوم قواعد ونماذج وحرفة، فتتكون تكنولوجيا الإدارة من قطاعات سلوكية وترشيدية وتقنية ولائحية وإجرائية . ثم يوضح الكاتب أن هناك ثلاثة أنظمة لتجديد المنظمات : النظام الميكانيكى والعضوى والموقفى . وفى المدخل الموقفى إجابات أدق وأنسب لتجديد ومواجهة وتطبيق التغيير المطلوب . ولذلك فإن نماذج التغيير التنظيمى تتضمن النموذج المتوازن والعضوى، ويتكون نموذج التجديد التنظيمى من مراحل تشمل الأهداف والمدخلات واستعراض النتائج وتقييمها. وحيث أن التطوير التنظيمى يتطلب خبراء للتغيير فإن هؤلاء يقومون بعدة واجبات، أهمها تشخيص المشكلات، وإقناع الإدارة بأهمية التغيير والمشاركة فى اختيار وكلاء التغيير من داخل المنظمة وتخطيط التغيير والاشتراك فى تنفيذ خطته وتنمية المهارات السلوكية اللازمة لإنجاحه .

وتتناول الدكتورة / عايدة سيد خطاب - أستاذ إدارة الأعمال المساعد بجامعة عين شمس - بعداً سلوكيا هاماً هو اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمى فى ظل التغييرات الاستراتيجية. فتعرض لهدف البحث وهو التعرف على اتجاهات العاملين بالقطاع العام فيما يتعلق بالانتماء والرضا، وأثر المناخ التنظيمى والظروف البيئية على هذين العنصرين، وبعد

أن توضح المؤلفة فروض البحث وأسلوبه وعينته، تستعرض مفهوم الانتماء التنظيمي الذى يدور حول قبول الأفراد لأهداف المنظمة وقيمها والرغبة فى العمل والاستمرار بها فهو إذاً استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة، وأما الرضا فهو شعور الفرد تجاه العمل وظروفه، وتوجد علاقه متفاعلة بين عنصرى الرضا والانتماء، حيث يمثل الأخير استجابة الفرد نحو المنظمة ويعبر الأول عن شعور الفرد الذى يتأثر بخصائصه الذاتية وخبراته، ثم تعرض المؤلفة للعوامل البيئية الخارجية على اتجاهات الأفراد وتخلص إلى نتائج هامة هى ارتفاع الانتماء التنظيمى لدى العاملين. وتوسط مستوى الرضا ومساهمة المناخ التنظيمى الداخلى فى دفع الأفراد لبذل مجهوداتهم - ولكن بنسبة متوسطة، وتأثير الظروف الخارجية الاقتصادية على كل من الرضا والانتماء. كما تعرض لعناصر المناخ التنظيمى المؤثرة على اتجاهات العاملين وهى :

أسلوب اتخاذ القرارات، والاتصالات، وفرص الترقية، ونظم الأجور، والابتكار. وتثير المؤلفة سؤلاً هاماً حول مجالات التطوير، وتقدم الإجابة فى صورة نظام تطوير الاتصال الحالى لتهيئة الأفراد لقبول التغيرات الاستراتيجية وذلك بتشكيل حلقات بحث من المديرين ومناقشة التغيرات بين المديرين والعاملين. وأما عناصر المناخ التنظيمى التى يجب تطويرها فتوضحها الباحثة فى أسلوب اتخاذ القرارات وتجديد القيادات الإدارية العليا وتشجيع الترقية الأفقية بين الإدارات والشركات التابعة وضرورة تنمية الجهود الابتكارية وتطوير نظام الأجور. ويتم ذلك على خطتين - قصيرة وطويلة الأجل - حتى تتحقق الأهداف المطلوبة من التطوير .

وفى مقال عن معوقات التغيير فى الإدارة المصرية، يوضح الدكتور / عرفة سند - أستاذ إدارة الأعمال المساعد بجامعة الأزهر، حقيقة هامة وهى أن مصر غنية بمواردها ولكنها تفتقر الإدارة السليمة لهذه الموارد ثم يستعرض أهم المعوقات التى تقف فى سبيل الإصلاح والتمية ويقسمها إلى معوقات دولية وتتعلق بالمؤثرات العالمية والسياسية. ومعوقات قومية على مستوى الدولة كملكية القطاع العام واللوائح والأيدلوجية الاقتصادية ومعوقات على مستوى المنظمة - نظامها الداخلى وبرامجها ولوائحها شخصية أو سلوكية تتعلق بالنمط القيادى للمديرين .

ويفصل المؤلف المعوقات الشخصية إلى أسلوب الإدارة بالأزمات والمركزية وعدم توفر المساعد الكفء وطريقة المدير فى إدارة الوقت والاهتمام بالجزئيات أو التفاصيل دون

الصورة الكلية وجمود التفكير وضعف دور السكرتارية والولاء الأول للسياسة وكهنوت الحتميات، أما المعوقات التى تحدث على مستوى المنظمة فهى أخطاء تقييم الأداء الكلى للمنظمة وربط الإجراءات وعدم ملائمة نظم المعلومات ونشاط جماعات الصراع .

ويقدم المؤلف صوراً متعددة لمواجهة هذه المعوقات أهمها التخطيط السليم والتوجه نحو الامركزية وحُسن استغلال الوقت بالتغلب على مضيعاته والتفويض ومراجعتة الأنشطة وتنمية الأفكار الابتكارية وتدريس السكرتارية ورفع كفاءتها وتنمية الولاء للأهداف إلى جانب الولاء السياسى وتبنى قيم إدارية جديدة والاهتمام بالعائد الاجتماعى من نتائج العمل وتطوير الاجراءات ونظم المعلومات .

ثم يقدم المهندس / هانى عبد الخالق، والمهندسة / سوزان بدير-مدير إدارة التنمية الإدارية بـ « المقاولون العرب » - ورقة عمل عن استراتيجيات المؤسسة العربية سنة ٢٠٠٠، فيعرضان نموذجاً يتكون من أربعة عناصر متداخلة، هى الاتجاهات والقوى والعمليات والمعلومات، فأما الاتجاهات، أو التوجيهات فتعبر عن رسالة المؤسسة وغايتها واستراتجيتها. وأما القوى فتنقسم إلى عوامل النجاح وعوامل الفشل- التى قد تكون داخل المؤسسة أو خارجها.

وأما العمليات فتدور حول ثلاثة محاور، هى الأنشطة والوحدات الإدارية القائمة والموقع الجغرافى، ثم تجئ المعلومات تمثل حجر الزاوية نظراً لأهميتها لكل من أهداف المؤسسة وأنشطتها والعوامل المؤدية للنجاح أو المعوقة له والمجالات التى تمارس فيها المؤسسة أعمالها لتحقق الأهداف المطلوبة .

ثم يعرض الكاتبان لتجربة شركة المقاولون العرب فى تنمية مدير المستقبل الذى يجب أن تتوافر فيه خصائص معينة للتكيف مع البيئة المتغيرة مثل القدرة على استخدام المعلومات واختيار البدائل والاتصال الجيد والتعامل مع أفراد واعين مثقفين، والتنسيق مع المديرين الآخرين، لذلك فإن الشركة تربط بين تدريب المدير فى الجوانب العملية وتطوير شخصيته حتى يتمكن من استخدام قدراته الذاتية، فتتكامل مع قدرات الآخرين ومهاراتهم فتتفجر بذلك الطاقات البشرية التى تحقق النجاح المطلوب .

أما الدكتور / على محمد عبد الوهاب - أستاذ إدارة الأعمال بجامعة عين شمس - فيتكلم عن أبعاد المناخ الصحى للتغيير، فيقدم لمسئولية الإدارة تجاه التغيير الذى تتعدد أنواعه ومجالات تأثيره ويخص خمسة أبعاد سلوكية هى الإدراك، والإطار القيمى،

واتجاهات العاملين، والدوافع، والتفكير الإبداعى. فيعرض للإدراك وهو رؤية الفرد الخاصة للأشياء من حوله والعمليات الإدراكية التى تتدرج من حدوث المثير (المحرك) إلى التسجيل - عن طريق الحواس ثم التفسير وأخيراً الاستجابة .

ويقول إن هذه العمليات تتأثر بعوامل كثيرة شخصية داخل الفرد وموقفية خارجة ثم يؤكد دور الإدارة فى تنمية الإدراك السليم للأفراد حتى يقبلوا التغيير ويتكيفوا معه ويسهموا فى إنجاحه وذلك عن طريق اعطاء المعلومات الصحيحة وتقديم المؤثرات الصحية وتوضيح المزايا التى ستعود على العاملين من التغيير والتنبيه لمعوقات الإدراك لعلاجها ثم ينتقل إلى الاطار القيمى فيوضح أهمية القيم فى التأثير على سلوك الأفراد والعوامل التى تكون القيم بين الأفراد والجماعات ويرى أن الإدارة تستطيع أن تتبنى قيماً جديدة للتطوير وتساعد الأفراد على بناء اطار قيمى صحى ملائم للتغيير .

ويعالج المؤلف بعد ذلك اتجاهات العاملين فيوضح أنها فكرية تؤثر إيجابيا أو سلبياً على سلوك الفرد وتشترك فى تكوينها بضعة عوامل ذاتية وبيئيه ويبرز دور الإدارة فى التعرف على اتجاهات العاملين بقياسها بالطرق الموضوعية وذلك قبل التغيير وأثناءه ثم يقوم بتعديل ما يجب تعديله من هذه الاتجاهات. وأما دوافع العاملين فيتعرض المؤلف سريعاً لبعض نظرياتها وينبه الإدارة إلى الفروق الفردية فى الدوافع وترتيبها ودرجات إشباعها وتأثير الدافعية على التغيير والحوافزالملائمة لإشباع العاملين ثم يناقش أخيراً أهمية التفكيرَ الإبداعى للتطوير وينبه الإدارة للمعوقات التى يمكن أن تعطل إبداع العاملين ثم يرشدنا إلى أهم الطرق التى تساعد على إثراء التفكير الإبداعى .

وفى مقال عن النظرة العملية لقائد التغيير للأستاذ / سعيد عطيوى مصطفى - مدير عام وزارة المالية - يصف الكاتب المدير بأنه صاحب رسالة وفنان وعالم، ثم مسئولاً عن أحداث التغيير فى مواقف وسلوك الأفراد ، ويجيب بأن التغيير يختلف من تنظيم لآخر ومن وظيفة لأخرى، ومن حيث القدرة على استخدام المعرفة والوسائل المتاحة والتفاعل الناجح مع الآخرين وتسخيص المواقف وما يلزم لها من حلول .

ويبرز الكاتب أهمية الدور الذى يقوم به قائد التغيير الذى يمثل القدوة والمحرك لديناميكية الجماعة - كفائتها وعلاقتها ثم ينوه الكاتب عن المشكلات التى يمكن أن تواجه قادة التغيير والتى يجئ بعضها من الأفراد والآخر من الإمكانات ومن التشريعات والقوانين والمعوقات الاقتصادية ولكن من جهة أخرى يؤكد الكاتب أن المدير يستطيع علاج

هذه المشكلات إذا اتبع البدائل الملائمة لمواجهتها - بالأساليب العلمية والجوانب السلوكية والتدريب والقدوة والاستعداد للمنافسة والنجاح.

ويقدم الدكتور / أبو بكر مصطفى بعيره - أستاذ إدارة الأعمال بجامعة قاريونس ومدير التدريب بالمنظمة العربية للتنمية الإدارية - بحثاً - حول السياسات الإدارية كمنهج وإستراتيجيات التغيير مستعرضاً أنواع السياسات، والقواعد الإرشادية للسياسات الجيدة، وأمثلة للسياسات الوظيفية المختلفة.

وفى النهاية يقدم الدكتور / سعيد يّس عامر، دليلاً لفعالية مجهودات التغيير يتكون من سبعة أجزاء، أولها : اطار عام التغيير ويتضمن عناصر هامة مثل نقاط القوة الظاهرة أثناء إحداث التغيير ونقاط الضعف وعوامل النجاح. ويتعلق الجزء الثانى بمجهودات قادة التغيير - الاستراتيجيات والتغييرات الجارية والمشكلات الإنسانية والموارد اللازمة والأخطاء التى تحدث. وأما الجزء الثالث فيتحدث عن الاستعداد للتغيير من حيث خطة التغيير ومدى وضوحها ومزايا التغيير المتوقعة وتعضيد الإدارة العيا والمشكلات المحتملة والمعلومات المطلوبة وحوافر العاملين وإجراءات التطبيق. وينصب الجزء الرابع على الموارد البشرية اللازمة للتغيير - قادة وأفراداً والتدريب والإعداد اللازمين. أما الجزء الخامس فيتعلق بالتطبيق الذى يجب أن يتلاءم مع الظروف المحيطة. ويوضح الجزء السادس والسابع استمرارية مجهودات التغيير والدور الذى يمارسه قادة التغيير.

ثم ينتقل الدليل الذى يقدمه الدكتور سعيد يّس عامر إلى الإعداد التنظيمى الذى يشرح دور قائد التغيير فى توفير الخلفية الملائمة من الجانب التاريخى وتحديد التوقعات المستقبلية وتحليل المشكلات والحصول على تأييد الإدارة العليا وعرض مشروع التغير الجديد.

ثم يعالج أدوار فريق عمل التغيير من المبدع إلى المطور فالموفق والخبير والمدير والكفيل.

وأخيراً يعرض الدليل خمسة اجراءات للتطبيق هى توضيح الخطة وتوحيد الممارسات والتنسيق بينهما وتوفير التدريب اللازم والتدعيم والتنمية ثم المعلومات الراجحة التى تعرض نتائج التطبيق.

دكتــــور

على محمد عبد الوهـــاب

★ توصيات المؤتمر السنوي الأول ★
استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات
من ٣ : ٥ سبتمبر ١٩٩١ القاهرة

على مدى ثلاثة أيام من العمل المكثف والمناقشات الإيجابية للسادة المشاركين بالمؤتمر.

تم التوصل إلى التوصيات الآتية : -

١ - اعتماد المقاييس السلوكية فى اختيار القيادات الإدارية وتنميتها والترقية للوظائف الريادية بالمنظمات العربية.

٢ - أهمية التربية الأولى للطفل العربى الأمر الذى يستلزم تضافر جهود علماء الدين ورجال التعليم والثقافة والطب النفسى والاعلام لغرس المبادئ القويمة والقيم والسلوكيات الإيجابية.

٣ - أهمية وضع قاموس لمصطلحات التطوير التنظيمى وقواعد وأسس التغيير البناء من واقع البيئة العربية.

٤ - الاستفادة من الدروس المستمدة من التجارب الناجحة والنماذج الطيبة وفى مقدمتها نموذج بناء الدولة الإسلامية الأولى.

٥ - ضرورة العناية بالأهداف الاستراتيجية والأهداف التشغيلية بحيث تتوفر فيها الوضوح والتحديد والمسئولية والقابلية للقياس ومشاركة العاملين.

٦ - حتمية التربية والتعليم والتفكير الإبداعى للإنسان العربى لمساعدته على اقتحام آفاق جديدة لزيادة الانتاجية وتحسين الفعالية.

٧ - ضرورة وضع مجهودات التنمية الإدارية فى إطار شامل من تطوير المنظمات وتبنى نظرة المنظومات المتوازنة.

٨ - الاهتمام باللقاءات الدورية لمناقشة قضايا التغيير العالمية والعربية المستمرة.

٩ - التنسيق بين أجهزة التدريب العربية والشركات اوالجامعات ومراكز الفكر والثقافة والتنمية.

١٠- إنشاء جمعيات علمية للتطوير والتنمية وإدارة التغيير.

★ ملخص بحوث ومقالات المؤتمر السنوي الثاني ★
" استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال "

يضم هذا الكتاب بين دفتيه عددا من البحوث والمقالات التى تعالج موضوعات المؤتمر السنوى الثانى "استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال فيبدأ الدكتور / سعيد عامر – أستاذ وخبير العلوم الإدارية بالولايات المتحدة الأمريكية ورئيس شركة وايد سيرفيس للإستشارات والتطوير الإدارى بتوضيح ماهية التغيير ومصادره وآثاره كتعبير عن مدى استجابة منظمات الأعمال للضغوط التى يتركها التقدم الفنى الملموس وغير الملموس بصوره المختلفة مع ذكر بعض الأمثلة للتعرف على صور التغيير المختلفة ويذكر الدكتور / سعيد عامر أنه للاضطلاع بمجهودات التغيير يتعين على مدير اليوم حسن تفهم الأحداث الجارية ومرئيات المستقبل وابعادها ومن ثم فإن البحث عن إجابة الأسئلة التالية يمثل ضرورة حتمية. ماذا يجب إنجازه فى ظل المتغيرات الحالية ؟ ولماذا ؟ وما هى كيفية إنجاز المتوقع إنجازوه ؟ وماذا يجب تغييره كخطوة تالية ؟ وما هى كيفية احداث التغيير المتوقع من خلال التمتع بالمهارات المختلفة ؟ وكيف نتعامل مع الأفراد بغية الحد من المقاومة الإنسانية ؟ وعن مصادر التغيير يؤكد المؤلف على حقيقة أن التغيير يحيط بنا من كل جانب بصورة الثلاثة المثلة فى التغييرات المؤسسة والتغيرات الفنية والتغييرات الاجتماعية والسلوكية سواء أردنا أم لم نرد كما يوضح المؤلف فى هذا الصدد حقيقة هامة وهى علاقة التأثير والتأثر القائمة بين صور التغيير المختلفة التى تدار على مستوى الأفراد، ومنظمات الأعمال، والجهات القومية والعالمية.

وفى بحث الدكتور على لطفى رئيس الوزراء السابق يجيب فيه المؤلف عن الأسئلة هل سيكون النظام العالمى الجديد احادى القوة ؟ موضحاً القوى العظمى فى ظل النظام العالمى الجديد وماذا يريد العالم العربى من النظام العالمى الجديد ؟ وماذا يجب على العالم العربى أن يفعله فى ظل النظام العالمى الجديد ؟

وفى مقاله عن تحديات التنمية بين التغيير والتطوير يناقش الدكتور سمير طوبار نائب رئيس جامعة الزقازيق ورئيس اللجنة الاقتصادية للحزب الوطنى بجمهورية مصر العربية - التغييرات الجوهرية فى عقد التسعينات، ويشير الدكتور سمير طوبار إلى أهمية العمل الجاد تجاه إحداث تغييرات جذرية فى الأساليب التقنية المستخدمة وفى البيئة الاقتصادية السياسية من أجل سد الفجوة بين العالم الصناعى المتقدم والعالم النامى ويذكر المؤف أن الاسراع بالتنمية يحتاج إلى توسيع فى التكامل الاقتصادى، ولم تكن مصر بمعزل عما يحدث فى العالم ولكنها أعدت برنامجا طويل الأجل لعلاج المشاكل الاقتصادية مستندا على الأسس التالية :

* حسن استخدام الموارد الاقتصادية .
* تعبيئة الطاقات المتاحة.
* توفير مزيد من فرص العمل الحقيقية.
* توفير السلع والخدمات بجودة عالية وأسعار مناسبة.

وفيما يتعلق باستراتيجية التخطيط يشير الدكتور سمير طوبار إلى أن التحديات التى تواجه الاقتصاد المصرى فى المرحلة المقبلة تتطلب العمل على تغيير النظرة إلى أسلوب التخطيط مع الربط بين برنامج الاستثمار ومتطلبات السياسات التخطيطية ومن الأهداف المنشودة فى الأجل الطويل من أجل القضاء على الفقر وتهيئة الظروف للاقتراب من التوظيف الكامل والوفاء بالاحتياجات الأساسية للموظفين ونشر التعليم وتوفير الخدمات والرعاية الصحية للجميع مع أهمية التركيز على الأهداف الأساسية للنمو وهى التطوير والتحديث والاعتماد على الذات والعدالة الاجتماعية - والآمال معقودة على الخطة الخمسية الثالثة على بذل الجهود التى تزيد من الإنتاج فيزيد المعروض من السلع لتخفف من عبء التضخم وتوفير فرص العمل وتزيد من جودة المنتج لتنافس فى السوق المحلى والعالمى فتزيد الصادرات وتنخفض الواردات، وتوسع من الوعاء الضريبى فتزيد موارد الدولة ويقل العجز.

ويتحدث الدكتور حنفى محمود سليمان عميد كلية التجارة جامعة الزقازيق عن التغيير وأسباب المقاومة الإنسانية له وأهمية التفرقة بين السلوك والاتجاهات وإيضاح محددات السلوك الإنسانى وكيفية تغيير سلوكيات المرؤسين وكذلك الوضع فيما يتعلق بعملية تغيير الاتجاهات،ويستعرض الدكتور حنفى سليمان الفكر الجديد الخاص بالتغيير، وعناصر التغيير نفسها حيث تخبرنا نتائج البحوث المعدة فى هذا لاصدد بالآتى :

١ - يعتمد التغيير الناتج على إعادة التوزيع القوى داخل الهيكل التنظيمى.

٢ - تحدث عملية التغيير من مجموعة من الأركان تتمثل فى التفاعل والاندماج والعلاقات والارتباط.

ويركز الدكتور حنفى سليمان على نظريات وبحوث الاتجاهات وأهمية تكاملها مشيرا إلى أن طبيعة الفرد تتنافى مع فكرة التضارب التى تقنعه فى موقف غير متوازن، وإلى أن أطراف عملية التغيير ثلاثة وهم الرئيسى والمرؤوس وموضوع التغيير نفسه مع أهمية تفهم طبيعة الاتجاهات بين هذه الأطراف الثلاثة والتى قد تكون إيجابية أو سلبية، ويعبر الاتجاه الإيجابى عن التوازن المرغوب بمعنى عدم وجود مشكلة لدى الرئيس نحو تغيير اتجاهات مرؤوسيه، ويسترسل الكاتب فى تلخيص الأفكار والنتائج فى هذا الصدد والتى لا تخرج عن كونها مجرد وضع أساس نظرى لتفسير الاتجاهات ويقدم الدكتور حنفى سليمان بعض الارشادات التى تفيد الإدارى فى هذا الصدد وفق ظروف الموقف وتوزيع القوة والأهمية بين أطراف عملية التغيير المختلفة وهم الرئيس والمرؤوس وموضوع التغيير، ووضوح موضوع التغيير والمعلومات وقدرات الأفراد لتحمل المواقف المتضاربة.

ويتناول الدكتور على محمد عبد الوهاب أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة عين شمس - موضوع ديناميكية الأهداف فيعالج أهمية الأهداف ووظائفها وأنواعها، ومحدداتها وتكاملها، والخصائص الفعالة بها، فيشير إلى خصائص السلوك الإنسانى بأنه هادف والهدف لا يخرج عن كونه النتيجة المراد الوصول إليها بشرط القابلية للقياس كما ونوعا وزمنا ومقبولا، ومشروعا، ومحددا .

وعن وظائف الأهداف يذكر المؤلف أهم الوظائف التى تقوم بها الأهداف وهى :

١ - ان الهدف هو الذى يحدد الدور للمنظمة ودورها فى المجتمع الذى تعيش فيه.

٢ - تعتبر الأهداف بمثابة الركيزة التى توضح بناء عليها سياسات واستراتيجيات وإجراءات

وأساليب المنظمة.

٣ - أن الهدف هو الذى يحرك الإنسان للعمل ويقوى رغبته فيه.

٤ - تخدم الأهداف وظيفة تنافسية كبيرة.

٥ - تمثل الأهداف نقطة جذب العاملين الملائمين.

٦ - يرشدنا الهدف إلى الطريقة المناسبة لبلوغه.

٧ - يضمن الهدف تنسيق الجهود وانسجامها وتكاملها وتوجيهها نحو الغاية المرجوه.

٨ - يسهل تحديد الهدف مهمة القائد الإدارى.

٩ - تؤدى الأهداف مهمة تحفيزية كبيرة.

١٠- تساهم الأهداف فى حل النزاع بين الأفراد والجماعات.

١١- يعتبر تحديد الهدف عملية تعليمية للإدارة والعاملين.

١٢- يعد الهدف ضمن ظواهر الجماعة والمنظمة، ويميزها عن غيرها من الجماعات والمنظمات.

١٣- يعد الهدف مقياسا لنجاح العمل.

أما عن أنواع الهدف فيذكر المؤلف منها التصنيف الآتى :

١ - أهداف اقتصادية ومادية

٢ - أهداف تكنولوجية.

٣ - أهداف إنسانية

٤ - أهداف اجتماعية.

٤ - أهداف بيئية محلية

٦ - أهداف بيئية عامة.

٧ - أهداف عالمية، - وتؤثر هذه الأهداف فى بعضها البعض، فعندما تنجح المنظمة فى رفع كفاءة سلعتها والمساهمة فى إشباع حاجات مستهلكيها، يمكن أن تنتقل من المحلية إلى العالمية فإذا انتقلت إلى العالمية فإن ذلك يمكنها من استخدام التكنولوجيا المتقدمة والتى تنعكس على تطوير سلعتها أو خدمتها كما يشير المؤلف.

وعن محددات الأهداف يتحدث الدكتور على عبد الوهاب فيقول أن عملية تحديد الأهداف تتم تبعا لمؤثرات كثيرة، يتعلق بعضها بالأفراد الذين سيتولون العمل من أجل

تحقيق الأهداف وهى عوامل خاصة بمكونات ومحددات الشخصية، والمهارات، والاتجاهات، والدوافع التى تحرك سلوكيات الفرد بمدى الصحة التنظيمية، والمشاركة فى اتخاذ القرارات، ونظم الحوافز، والمهارات الإشرافية، والموارد المتاحة، ومراكز القوى، وسجل الانجازات، ثم أن هناك أيضا مؤثرات تأتى من البيئة الخارجية سواء القريبة كالحى أو المدينة التى توجد بها المنظمة أو المجتمع الكبير وتتمثل تلك المؤثرات فى حاجات المجتمع ومدى توفر الموارد، وطبيعة المنافسة، وجماعات الضغوط وهناك ما يعرف بالمؤثرات العالمية التى تنطوى على عوامل اقتصادية وسياسية، والمنافسة، والتكنولوجيا العالمية.

وعن تكامل الأهداف يشير المؤلف إلى اعتبار منظمة اليوم عضو عامل فى المجتمع الذى تعيش فيه وهى تتميز بأنها نظام مفتوح بمعنى أن بينها وبين المجتمع علاقة مستمرة تتميز بالأخذ والعطاء والتأثير وهى لا تتعامل مع طائفة واحدة من طوائف المجتمع وإنما مع عدد كبير منها توفر للمنظمة مصالح ومنافع كثيرة، ومن جهة أخرى فإن لهذه الطوائف حقوقا على المنظمة، وبالتالى يتم التكامل فى الأهداف داخل المنظمة عندما تتضافر كافة الوحدات الإدارية من أجل تحقيق أهداف المنظمة ومساعدتها على الاضطلاع بدورها ومسئولياتها تجاه ذوى المصلحة فى التعامل معها وتجاه المجتمع .. وأخيراً يعرض المؤلف خصائص الأهداف الفعالة وهى الوضوح، الدقة، والكتابة، والتحفيز، والارتباط، بأهداف العاملين، والمرونة، وعدم الازدواج أو التناقض، والتوجه نحو التطوير والنظرة الايجابية، واشتراك الأفراد المعينين فى تحديدها، ومساهمتها فى الأهداف الكلية للمجتمع الكبير.

وفى مقال عن تعميق التصنيع والجانب الاقتصادى والمالى يحدثنا الدكتور أحمد سالم مستشار وزير مالية جمهورية مصر العربية عن المفهوم الاقتصادى لتعميق التصنيع، والأهمية الاقتصادية، والجوانب التمويلية وموقف التشريعات المالية، والتيسيرات التى يمكن أن يقدمها بنك الاستثمار القومى فى مجال تعميق التصنيع، ومعايير الجدوى الاقتصادية لكفاءة تعميق التصنيع المحلى، ويقصد المؤلف بتعميق التصنيع تلك العمليات التى تؤدى إلى زيادة القيمة المضافة المتولدة عن الانتاج بتعظيم الفرق بين قيمة الانتاج مقوما بأسعار العالم الخارجى وبين قيمة مدخلاته المستوردة، مما يتطلب حصر الطاقات المتاحة، وتحليل المشروعات الاستثمارية، وتحديد الجهات التى تتوافر لديها كفاءة القيام بدور المقاول الرئيسى الذى يباشر إدارة المشروع، وتخطيط ورقابة كيفية الاستفادة من الطاقات المتاحه، وتأمين مشاركة الجهات التى تقوم بدور المقاول، وإعداد ونشر دليل

بالأصول الرأسمالية المتوافرة محليا، مع إعطاء الأولوية فى نظم المعلومات لمتابعة التطورات التكنولوجية، والتأكد من مبدأ أولوية الإرساء على المصنعين والمقاولين المحلين.، وتعبئة كافة جهود المراكز البحثية لخدمة سياسة تعميق التصنيع، وحصر ونشر الاتفاقيات، أما الجوانب التمويلية لتعميق التصنيع فيذكر المؤلف منها التمويل الأساسى اللازم للأصول المعنوية، وتمويل الأصول العينية وبخصوص موقف التشريعات المالية من تعميق التصنيع فتشمل التشريع الخاص بالمناقصات والمزايدات، والتشريع الجمركى، وتأشيرات الموازنة العامة للدولة، هذا وتوجد تيسيرات عديدة يمكن أن يقدمها بنك الاستثمار القومى فى مجال تعميق التصنيع منها تنظيم برامج التمويل، ومتابعة تعميق التشابك الانتاجى، وتوفير نظم الضمان والاعتمادات المستندية وتوفير التمويل الأجنبى وتوجد معايير جدوى اقتصادية لكفاءة تعميق التصنيع المحلى من كفاءة معدل التبادل فيما بين التكلفة المحلية للتصنيع المحلى وبين صافى الوفر فى النقد الأجنبى المترتب على ذلك.

وتتناول الدكتورة عايدة سيد خطاب استاذ إدارة الأعمال المساعد بجامعة عين شمس التغيير فى الموارد البشرية فى ظل ظروف الانخفاض التنظيمى واستخدام استراتيجية التحول من الانخفاض إلى النمو فتعرض هدف البحث وهو التعرف على السياسة الإدارية الخاصة بنظام الموارد البشرية فى ظل استراتيجية التحول للنمو مع توضيح دور الاتصالات ودور القيادات الإدارية خلال فترة التحول للنمو، وبعد أن تعرض المؤلفة كل من فروض البحث، وحدوده، ومحتوياته وفق النهج العلمى تتناول فى المبحث الأول بعض السياسات الإدارية الخاصة بالموارد البشرية خلال فترة التحول للنمو ومنها تخفيض العمالة، الاحتفاظ بالقوى العاملة، واسخدام كل من السياستين السابقتين مع إيضاح نوع الانخفاض الذى تواجهه المنشأة، وفلسفة الإدارة فى هذا الصدد وفى المبحث الثانى تعالج المؤلفة نظام الاتصالات خلال فترة التحول للنمو الذى يختلف خلال مراحل التحول للنمو وذلك لاختلاف التحديات والمشكلات التى تواجه الإدارة خلال هذه المراحل، ومن ضمن هذه المشكلات خلال فترة الخطة الطارئة أزمة عدم الأمان الوظيفى، وازدياد حدة التناقضات بين الإدارة والعاملين، وظهور بعض صور السلوك الانسحابى، وتشير المؤلفة فى المبحث الثانى إلى دور نظام المعلومات ومهارات الاتصالات خلال فترة الخطة الطارئة وفى المبحث الثالث توضح الدكتورة عايدة خطاب دور القيادات الإدارية خلال فترة التحول للنمو وخلال فترة الاستقرار من خلال المساهمة فى تحقيق الأهداف بوضع السياسات ذات الصلة بكل من تحسين كفاءة الهيئة الإدارية والعاملين وتحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية وإدارة

النزاع، وتهيئة نظام القيم والمعتقدات وذلك فيما يتعلق بفترة الاستقرار أما عن دور القيادات الإدارية خلال فترة العودة إلى النمو فتساهم القيادة الإدارية فى تحقيق أهداف تلك الفترة من خلال وضع السياسات ذات الصلة لكل من اختيار القيادات الإدارية، وتهيئة نظام القيم والاتجاهات لتحقيق الربحية، وإعادة التنظيم لتحقيق أهداف النمو، وإعادة تهيئة دوافع الأفراد خلال فترة النمو.

ثم يقدم الاستاذ محمد عزت عبد البارى رئيس مجلس إدارة شركة الشرق للتأمين ورقة عمل لتمثل أحد التجارب المختارة بمعرفة مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطور الإدارى فيشير إلى أن الإحساس بروح التغيير البناء واضحة فى شركة الشرق للتأمين وذلك لتميز قوتها البشرية وإدارتها بسمات مواتية لروح التغيير لأحداثه والتكيف معه، ويجيب على السؤال لماذا شركة الشرق للتأمين، ويستعرض مراحل التغيير، ومنهجية التعامل معه، ومعوقاته، والنتائج المحققة.

وفى مقال عن الإنسان كائن يغير ويتغير للأستاذ سعيد عطيوى مصطفى مدير عام بوزارة المالية يقول الكاتب أن الإنسان له ارتباطات عديدة، ويخطر على عقله تساؤلات متعددة ولا يوجد شئ ثابت فهو يغير ويتغير، وبطبيعة الحال فإن للتغيير رجاله فى ظل المناخ ويشير الكاتب إلى التغيرات الحالية على الساحة المصرية فى ظل القطاع العام موضحا الأسباب المؤدية إلى تراجع الآداء بمنظمات الأعمال.

ويتحدث الدكتور أحمد سيد أحمد مصطفى رئيس قسم إدارة الأعمال بجامعة الزقازيق فرع بنها - عن الابعاد الثقافية والسلوكية لتهيئة الموارد البشرية اللازمة للتغيير فيوضح أن التغيير مطلوب لمنظماتنا سواء كان فى سلوك الناس أو هيكل التنظيم أو نظم الأداء والتكنولوجيا وهو مطلوب للتفاعل مع البيئة المحيطة بالمنظمة، ويذكر المؤلف دواعى التغيير والسمات المنشودة فى الموارد البشرية اللازمة للتغيير ويشير المؤلف إلى عدة مداخل من أجل التخفيف من حدة المقاومة الإنسانية للتغيير وأهمها الاتصال للإقناع، والمشاركة فى الإدارة وفى صياغة خطط التغيير والوعد بالدعم والمساعدة والتفاوض والمناورة والالتزام الضمنى أو الصريح، ومزايا وآثار كل مدخل.

وفى مقال للدكتور محمد شعلان استاذ الطب النفسى بجامعة الأزهر عن صغر الكبير وكبر الصغير يحدثنا المؤلف عن الاتجاه العالمى نحو تصغير الوحدات الإدارية الكبيرة، وتكبير الوحدات الصغيرة دون تضخيمها عن طريق الاتصال الشبكى بين الوحدات الصغيرة

والتعاون فيما بينها وكلا الوجهين يعكسا تحولا جذريا حضاريا تمر به الإنسانية جمعاء، ويشير المؤلف إلى أن الاثرياء يزدادون ثراء أوأصحاب السلطة يزدادون سلطانا، بينما الفقراء والمستضعفون يزدادون فقرا واستضعافا وهذا الاستقطاب والتناقض يمثل خلل فى التوازن يصعب استمراره دون أن يتولد عنها أما انفجاره أو اصلاح الخلل.

أما التجربة الرائدة الثانية فتتمثل فى شركة الوجه القبلى الزراعية حيث يقدم المهندس أحمد سعيد الصيرفى رئيس مجلس إدارة الشركة تجربة الشركة وهى إحدى الشركات الزراعية الناجحة التى تحقق أرباحا رغم أنها تحت التصفية وهنا تجدر الإشارة إلى أن الشركات تصفى لأسباب متنوعة فقد يكون ذلك وفقا لما ينص عليه القانون فى حالة بلوغ خسائر الشركة نصف رأس المال المصدر وفى حالة التأكد من عدم مقدرتها على استرداد تكلفتها الجارية والرأسمالية وقد تصفى الشركة لأسباب عدة على خلاف ماورد فى شركة الوجه القبلى الزراعية حيث يجرى تصفيتها لتحقيق أهداف اجتماعية سامية تتفق مع السياسة العامة للدولة، ومع الخطة الاجتماعية والاقتصادية وذلك عن طريق توفير الأراضى المصطصلحة القابلة للزراعة لشباب الخريجين، وكذلك العاملين بالشركة ويستعرض المهندس / أحمد سعيد الصرفى الإنجازات التى تمت فى أعمال التصفية فى المدة من ١٩٩٠/٧/١ إلى ١٩٩١/١٢/٣١ (١٨ شهرا) فى جميع مجالات الأنشطة المختلفة بالشركة بصدد تغيير مسار القطاع العام والاتجاه إلى القطاع الخاص.

وفى بحث للدكتورة / سامية الجندى الاستاذة بجامعة الأزهر وعضو مجلس الشورة - عن واقع التعليم فى مصر وآفاق المستقبل مؤكدة فيه أن الهدف الأسمى فى العملية التعليمية هو اكتساب الأطفال والشباب القدرة على مواجهة المشكلات بطريقة علمية وعلى توظيف المعلومات بطريقة تتفق وروح العصر مما يستلزم إعادة النظر فى المناهج التى تثقل كواهل التلاميذ ولا تتتفق مع قدرات ومراحل الدارسين العمرية وفى هذا المجال تتتعرض المؤلفة إلى تطور السياسة التعليمية فى مصر، والتعليم وتحديات العصر والسياسةالتعليمية والموارد المالية والعناصر البشرية البشرية والثقافية والأنشطة المدرسية كما تتحدث الدكتورة سامية الجندى عن أثر العوامل الاجتماعية والاقتصادية على التعليم وتعليم المرأة والتنمية والرؤية المستقبلية للتعليم فى مصر مما يتطلب موضوعات ومواقف تسهم فى تعميق الولاء والانتماء الوطنى والوعى بالأهداف القومية، ومما يحتاج إلى معارف ومعلومات عن أساليب الدعاية والحرب النفسية ومواجهة الارهاب والتطرف والادمان.

أما عن تجربة شركة مصر للطيران فيستعرض الدكتور / محمود الصيرفى مدير القطاعات المالية والاقتصادية بالشركة تلك التجربة من حيث الأخذ بأسباب التغيير والتطور الفعال فى الجوانب المختلفة مثل تحديث جيل الطائرت والتوسع فى المكاتب البيعية، والمشروعات الجديدة، الانجازات الموضوعية موضحا أهمية التغيير فى مجال الطيران بما فى ذلك من تقنية جديدة وغير ذلك.

ثم يقدم الدكتور / فؤاد القاضى استاذ إدارة الأعمال ورقة عمل عن القيم فى تطبيقات التطوير التنظيمى، ويحدثنا عن تعريف القيم، والقيم فى تطبيقات التطوير التنظيمى ونموذج مكونات وتفهم القيم، وعن سلوك العاملين ومدى تأثيره على أداء المنظمة يقدم الدكتور / عرفة سند أستاذ إدارة الأعمال المساعد بتجارة الأزهر - بحثا منهجيا يركز فيه على مستوى الآداء للمنظمة، بعد تحليل الدراسة الميدانية.

ويستعرض بعد ذلك الدكتور / جاد طه عميد كلية الآداب جامعة عين شمس التطور التاريخى لأحداث التغيير فى مصر.

وفى النهاية يقدم الدكتور / سعيد يّس عامر اعتبارات رئيسية بشأن تخطيط مّجهودات التغيير، وهى الاستعداد التنظيمى، واضطلاع فريق العمل بالأدوار المناسبة المحدد لهم وتطبيق مجهودات التغيير مؤكدا على أهمية حرص رجال الأعمال على توافر الاستقرار النسبى للمناخ السائد، مع القدرة على التكييف المستمر والسريع لمؤشرات التغيير الاقتصادية والفنية والاجتماعية من أجل تحسين الانتاجية ... ويشير الدكتور سعيد عامر إلى أن قادة التغيير يواجهون ثلاث قضايا هامة لحسن تخطيط مجهودات التغيير، وهى عدم التأكد من كيفية التغيير والاحساس بالتوتر عند اعلام الأفراد بالتغييرات المنتظرة والحاجة إلى التغيير كفرض أساسى من فروض تكوين منظمات الأعمال.

أما بالنسبة لاعتبارات الاستعداد التنظيمى كركن رئيسى من أركان مجهودات التغيير فيحكمه مجموعة من الاعتبارات كما يقول الدكتور / سعيد عامر وهى تاريخ التغيير وأبعاد المشكلة وإيضاح التوقعات والمساندة من قبل الإدارة العليا والتوافق فى الأهداف وفيما يتعلق بالركن الثانى من أركان تخطيط أحداث التغيير وهو مدى وجود تشكيله بشرية من ذوى الخبرة ضمن جماعة العمل ممن هم قادرون على الاضطلاع ببعض أدوار التغيير فيستعرض المؤلف الأدوار الستة الرئيسية المتعارف عليهم فى هذا الصدد وهى المجدد، والمطور، والمسوق والخبير والمدير والكفيل وبشأن الركن الثالث من أركان تخطيط

أحداث التغيير وهو الخاص بتطبيق التغييرات المخططة فيشير المؤلف إلى مجموعة من الاعتبارت للأخذ بها أثناء تلك الممارسة ومنها ايضاح وتوحيد الممارسات الجديدة ،توفير التعليم اللازم وتبنى روح الانتماء وممارسة رد الفعل الطبيعى لاحداث التغيير.

ويقول المؤلف أنه يمكن الحكم على مدى النجاح فى ممارسة عملية تخطيط مجهودات التغيير من خلال التعرف على إيجابة بعض الأسئلة التى تفسر أسباب وكيفية نجاح التخطيط ومنها ماذا كانت النقاط الرئيسية أثناء مجهودات التغيير ؟ بمعنى ما هى القضايا المعبرة عن مدى الاستعداد التنظيمى والتغيير وفرق العمل والتطبيقات المنفذة فى هذا الصدد وماذا كانت القضايا الفرعية أو الأقل أهمية أثناء التغيير ؟ مع معرفة اعتبارات النجاح التى تم الأخذ بها عن احداث التغيير والاعتبارات التى لم يؤخذ بها .. ويؤكد الدكتور / سعيد عامر على أهمية الاستفادة من تلك الاعتبارات خاصة ونحن بصدد تغيير وتحرير القطاع العام المصرى والاتجاه نحو الخصخصة.

دكتـــــور

سعيد يس عامر

★ توصيات المؤتمر السنوي الثاني ★

" استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال "

٢٩ سبتمر -- أول اكتوبر ١٩٩٢

بمركز القاهرة الدولي للمؤتمرات بمدينة نصر - القاهرة

على مدى ثلاثة أيام من العمل المكثف والحوار المفتوح، والمناقشات الإيجابية للسادة المشاركين بالمؤتمر، وفى ضوء الفكر الجديد، والتجارب الرائدة، والدعوة الصادقة لكل من المسئولين (أكاديميين، وخبراء التطوير التنظيمى) تم التوصل الى التوصيات العشرة الأتية :

١ - البحث على استيعاب التكنولوجيا الحديثة (آلات ومعدات × طرق وأساليب) من أجل مواكبة التغيير، مع الحرص على حسن استخدامها بما يتلائم مع ظروفنا الاقتصادية والحضارية.

٢ - التركيز على التخطيط السليم، والتفكير الاستراتيجي والتعاون مع الجهات المختلفة للمساهمة فى سد ثغرة قد توجد بالإدارة العربية.

٣ - تستلزم المرحلة القادمة نبذ الانانية، وتغليب المصلحة العامة، ومن ثم فإن صلاح المجموع الوطنى لا يكون إلا بصلاح أفراده مما يحتم التركيز على الفرد.

٤ - تحتاج مجهودات التغيير الحالية إلى تركيبة بشرية مميزة، ومن ثم يوصى المؤتمر بالاعتماد على المصادر المختلفة من أجل تأمين العناصر البشرية اللازمة لإحداث التغيير الفعال.

٥ - اتباع مداخل التكامل، والتباين، والتماثل، فى توجيه السياسات الاستثمارية مع تشجيع رأس المال الأجنبى وفق قيود معينة تحسباً لاعتبارات المستقبل.

٦ - امتصاص العمالة الأجنبية، مع حسن استخدامها لصالح المجموع الوطنى .

٧ - تشجيع السعر الاقتصادى للسلع والخدمات وفق آليات السوق بما لا يتعارض مع مسئولية منظمة الأعمال تجاه المجتمع.

٨ - اعطاء الفرصة المتكافئة للمكاتب الاستشارية للإضطلاع بدور فعال وموضوعى تجاه مشكلة تقييم شركات قطاع الأعمال.

٩ - استمرارية التعاون، والتنسيق مع الجامعات، والمعاهد المتخصصة، وبيوت الخبرة المحلية والعالمية، ومراكز الفكر والثقافة من أجل التنمية والتطوير التنظيمى.

١٠- تشكيل لجان متخصصة من المسئولين عن القطاعات الاقتصادية المختلفة لمناقشة قضايا التغيير العالمية، والعربية من خلال اللقاءات الدورية.

★رأى الدين في التغيير★

الدكتــــــور

أحمد عمر هاشم

نائب رئيس جامعة الأزهر

★ رأي الدين في التغيير ★

الدكتور / أحمد عمر هاشم

إن الإسلام يدعو إلى الإصلاح، ويأمر بالعدل والإحسان كما قال اللّه تعالى : " إن الله يأمر بالعدل والإحسان " ويدعو الإسلام أتباعه أن يتعاونوا على البر والتقوى وأن يغيروا أحوالهم إلى مافيه الخير والصلاح والحق والعمل والإنتاج وأن يعملوا لدنياهم أبدا، وأن يعملوا لآخرتهم كأنهم يموتون غدا ..

ويبين الرسول صلوات الله وسلامه عليه أن الإسلام لا يمنع أن يطلب الإنسان المزيد من الحلال بالعمل والإنتاج، وأن يكون لديه المال الحلال الذى يستثمره فى الوجوه المشروعة فقال عليه الصلاة والسلام : " نعم المال الصالح للرجل الصالح " .

ووضح أن العباد يسألون عن عمرهم فيم أفنوه وعن شبابهم وعن أموالهم وعن عملهم فقال صلوات الله وسلامه عليه :

" لن تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع : عن عمره فيما أفناه، وعن شبابه فيما أبلاه وعن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفقه وعن علمه ماذا عمل فيه " .

فالتغيير مرحلى من الوضع الراهن الذى يعيش فيه الإنسان، إلى الوضع الأفضل والأحسن دينا ودنيا، والتغيير من حسن إلى أحسن .

وإذا كان الإنسان قادراً بما منحه الله من عقل يميز به ويغير به من وضع إلى وضع حسن

ومن حسن إلى أحسن، بعمله وكدحه وإجتهاده فإن هناك قانوناً سماوياً فى التغيير والإصلاح نرى من الأهمية أن نورده. قال الله تعالى : " له معقبات من بين يديه ومن خلفه يحفظونه من أمر الله إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وإذا أراد الله بقوم سوءا فلا مرد له ومالهم من دونه من وال " سورة الرعد (١١).

وفي هذه الآية الكريمة يبين الله سبحانه وتعالى رحمته بالإنسان، وعنايته به، تلك التى لا تفارقه من ليل ولا من نهار، فهو سبحانه وتعالى قد جعل للعبد ملائكة يتعاقبون عليه ويحرسونه بالليل والنهار، ويحفظونه من كل شر وسوء، ويحفظونه من الحادثات والنائبات كما يتعاقب ملائكة آخرون لحفظ الأعمال من خير أو شر، وكما ورد فى الصحيح : " يتعاقبون فيكم ملائكة بالليل وملائكة بالنهار، ويجتمعون فى صلاة الصبح وصلاة العصر، فيصعد إليه الذين باتوا فيكم، فيسألهم وهو أعلم بكم : كيف تركتم عبادى ؟ فيقولون : أتيناهم وهم يصلون، وتركناهم وهم يصلون ". وعن مجاهد قال : ما من عبد إلا له ملك موكل يحفظه فى نومه ويقظته من الجن والإنس والهوام، فما منها شئ يأتيه إلا قال له الملك : وراءك إلا شئ أذن الله فيه فيصيبه.

ثم وضحت الآية الكريمة بعد ذلك تغيير وضع الإنسان من حال إلى حال وأن التغيير إنما هو بيد الله تعالى الحكيم الخبير، العادل فى حكمه، فبمقتضى العدل الإلهى يتغير حال الإنسان، وذلك بما كسبت يداه من الشر والمعاصى ، فلا يسلب الله سبحانه وتعالى نعمته من قوم، ولا يغير أحوالهم من السراء إلى الضراء أو من الرخاء إلى الشدة، إلا بسبب تغيير ما بأنفسهم من الطاعة والتزام الحق والخير " إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم " وعندئذ وحين يريد إنزال السؤ، فلا يريد قضاء سبحانه زاد من معقبات ولا من غيرها ولا يمنع من نزوله مانع، فلا راد لقضائه ولا معقب لحكمه وفيما رواه بن أبى حاتم - بسنده - عن جهم عن إبراهيم قال : أوحى إلى نبى من أنبياء بنى إسرائيل أن قل لقومك : إنه ليس من أهل قرية، ولا أهل بيت يسكنون على طاعة الله، فيتحولون منها إلى معصية الله، إلا حول عنهم ما يحبون وما يكرهون، ثم قال : إن تصديق ذلك فى كتاب الله " إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم " .

إنه قانون سماوى لا يتخلف، فمن حاد عن منهج الله، وغير ما هو عليه من سلوك الطريق المستقيم فإن الله يغير مابه من نعمة وخير، فالأمر بيد الله وحده المانح، وبيده

مقاليد السماوات، والأرض يعز من يشاء بيده الخير وهو على كل شئ قدير. وما من أمة من الأمم تركت دعوة ربها، وكفرت به وجحدت نعمه إلا أذاقها الله لباس من الجوع والخوف، وضلت فى متاهات الحياة، وأصبحت أثرا بعد عين .. وما من أمة أخرى تنصر دين ربها، وتتيح منهج الحق والعدل، وتقيم شريعة الله إلا مكن الله لها فى الأرض ونصرها على أعدائها فإن نصر العباد والأمم فى الدنيا وأن التمكين والفتح فى الأرض لا يأتى إلا بنصر شريعة وإقامة الله دينه " إن تنصروا الله ينصركم ويثبت أقدامكم " *سورة محمد (٧)*

فسمات شخصية المؤمن إيماناً حقاً، الذين ينصرهم الله ويمكن لهم فى الأرض أنهم ينصرون دين ربهم، ويطبقون شريعته، ويقيمون الصلاة ويؤتون الزكاة ويؤدون واجبهم أمام الله، ويوثقون علاقتهم به سبحانه وعلاقتهم بالمجتمع الذى يعيشون فيه فيتضامنون ويتعاونون، ويوجهون أمتهم أفراداً وجماعات إلى مافيه خير الدنيا والآخرة، فلا يحيدون عن هذا المنهج الواضح القويم، "ولينصرن الله من ينصره إن الله لقوى عزيز، الذين إن مكناهم فى الأرض أقاموا الصلاة وآتوا الزكاة وأمروا بالمعروف ونهوا عن المنكر ولله عاقبة الأمور " *الحج (٤٠ - ٤١)* .

ولقد ضرب القرآن الكريم أمثلة واضحة صادقة، لما حدث بالأمم السابقة حين كذبوا وغيروا فحاق بهم العذاب على مختلف أنواعه، فقوم نوح لما تمادوا فى التكذيب والضلال، والمخالفة وما آمن معه إلا قليل أغرقهم الله، قال تعالى : " فكذبوه فأنجيناه والذين معه فى الفلك وأغرقنا الذين كذبوا بآياتنا انهم كانوا قوما عمين " *الأعراف (٦٤)* .

وها هم ثمود وعاد، لما تمردوا وعتوا عن أمر ربهم أهلكهم الله، " فأما ثمود فأهلكوا بالطاغية وأما عاد فأهلكوا بريح صرصر عاتية عليهم سبع ليال وثمانية حسوما فترى القوم كأنهم أعجاز نخل خاوية فهل لهم من باقية " *الحاقة (٥ - ٨)*.

وإذا كان تغيير الإنسان لما هو فيه من طاعة وعبودية ونكوصه عن الخير وسلوكه غير سبيل المؤمنين يورده موارد الهلاك، ويسلب منه ما هو فيه من نعمة وخير ورزق وأمان، فإن العكس بالعكس، فمن غير ما هو عليه من معصية وشر، وتاب إلى ربه وأناب، وأخلص فى اتجاهه إلى الله فإن الله يغير ما هو فيه من خوف إلى أمن، ومن فقر وشدة إلى رزق واسع ورخاء، قال تعالى : " ولو أن أهل القرى آمنوا واتقوا لفتحنا عليهم بركات من

السماء والأرض ولكن كذبوا فأخذناهم بما كانوا يكسبون " *الأعراف (٩٢)* ..

وتتتوالى الأمثلة الكثيرة التى ضربها القرآن الكريم لمن كفر بنعمة الله وغير فغير الله ما به " وضرب الله مثلاً قرية كانت آمنة مطمئنة يأتيها رزقها رغداً من كل مكان فكفرت بأنعم الله فأذاقها الله لباس الجوع والخوف بما كانوا يصنعون " *النحل (١١٢)* .

وفقنا الله تعالى إلى مافيه صلاح العباد والبلاد، وسعادة الدنيا والآخرة ...

★ الإدارة ونوعية الحياة ★

- مقدمة
- الرؤية المستقبلية
- مزايا تطبيق المعلومات
- التغيير المتوقع فى اتجاهات الأعمال من ١٩٩٠ - ٢٠٢٠
- الأعمال والتنظيم
- إدارة حياة المنظمة
- المسئولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال.
- مزايا الوفاء بالبعد الإجتماعى.
- التطبيق العملى للأبعاد الإجتماعية
- الجماعات القيادية، والمشكلات الإجتماعية كفرص للأعمال

الدكتـــــور
سعيد يـــــس عــــامر
أستاذ وخبير العلوم الإدارية بالولايات المتحدة الأمريكية
ورئيس شركة وايد سيرفيس للإستشارات والتطوير
الإدارى

★ الإدارة ونوعية الحياة ★
في ظل اقتصاديات المعلومات

الدكتور / سعيد يّس عامر

مقدمـــة :

تواجه الإدارة العربية شأنها شأن الإدارة فى أى مكان - تواجه تحديات مستمرة من منطلق أهمية الحث على مواكبة التغيير والعمل على احداثه ما أمكن ذلك فى ظل ما يعرف برياح التغيير التى بدأت تهب على العالم بمعدلات أسرع منها فى أى وقت مضى للتكيف مع اقتصاد المعلومات، ومع ما يعرف بالنظام العالمى الموحد الجديد، فى ظل التغيير فى معنى المسئولية الإجتماعية للأعمال، وكيفية الوفاء بها - ما معنى ذلك ؟ وكيف يتم التعامل مع تلك التحديات ؟ وما هى نوعية الحياة الجديدة ؟ وما هى صور الأداء الإجتماعى ؟ والمزايا الناجمة عن الوفاء بالبعد الإجتماعى ؟ وكيفية تحويل المشكلات الإجتماعية إلى فرص أعمال ؟ وما هى الرؤية المستقبلية ؟ وما هى مزايا تطبيق المعلومات والتغيير المتوقع فى اتجاهات الأعمال ؟ تلك هى بعض الأسئلة التى سنحاول الإجابة عنها لتوضيح رؤية الأعمال والتنظيم فى ظل اقتصاد المعلومات ونوعية الحياة.

يمثل الدور التكاملى بين الفرد ، والمؤسسات التعليمية والثقافية، ومنظمات الأعمال - يمثل ضرورة حتمية لتعضيد مجهودات التغيير الفعال لدفع الضرر عن إنسان القرن الواحد والعشرين وحمايته من أن يصبح أسير الماضى التقليدى.

يواجه الأفراد ضرورة التكيف مع التغييرات العديدة، والمتنوعة الأوجه فيما يتعلق

بالحياة الوظيفية، أو خارج الحياة الوظيفية، ويتمثل ذلك بوضوح فى الأبعاد الضرورية المرتبطة بالدور الإنسانى، وهى البعد السلوكى، والبعد الشخصى، والبعد التنظيمى : حيث يتمثل البعد السلوكى فى القيم والعادات، والأعراف، والتقاليد، والقواعد السلوكية المقررة، بينما يكمن البعد الشخصى فى المؤهلات، والصفات والسمات الشخصية ثم يأتى البعد التنظيمى ليعكس الاتجاه التفاعلى داخل منظمات الأعمال وذلك فى إطار التقدم الفنى الملموس وغير الملموس والإستحداث الرهيب فى وسائل التقنية الجديدة .

تتجه معظم الأدوار المهنية تجاه إعادة بناء الحاجات الشخصية، والمؤهلات الوظيفية - بمعنى أن فكرة التحفيز وفق تدرج الحاجات قد لا تصبح فيما يعد المفسر المميز للسلوكيات الإنسانية داخل منظمات الأعمال وذلك فى ضوء اختلاف نوعية الحياة فى ظل التغييرات الفنية، والاجتماعية، والمؤسسية المضطردة، ونحن نتعلم من خلال التفاعل مع المناخات المحيطة بنا وفق مستوى إدراكنا، ومدى تأثر وتأثير تصرفاتنا، وأداؤنا بمتغيرات البيئة المحيطة.

الرؤية المستقبلية :

نعاصر الآن إقتصاد المعلومات الذى سيظل بيننا على مدار الثلاثين عاما القادمة وفق توقع العلماء والخبراء - سيظل إقتصاد المعلومات فارضا نفسه علينا من خلال سماته وأبعاده، ومحدداته.

تأتى المعلومات بصورها الأربع، ومهامها الأربع لتلعب دورا رئيسيا فى نمط حياتنا اليوم ولسنوات عديدة ستأتى، وتؤثر المعلومات علينا وعلى الأعمال من خلال تحويل كثير من منظمات الأعمال من الاتجاه التقليدى إلى الإتجاه التقدمى حيث التجديد ونمو الأجيال، وقد يأتى على الإنسان لحظات وهو فى منتصف عمره يتعجب فيها ويتسائل حول ما بقى له من العمر بدلاً من التفكير فى عمره الحالى ... وحينما وأينما يحدث ذلك يبدأ الإنسان فى تغيير نظرته إلى الحياة بالتركيز على أهم الأشياء بالنسبة له، وكذلك الوضع بالنسبة لدورات الحياة الإقتصادية حيث بدأ إقتصاد المعلومات فى الخمسينات ويمر الآن بمرحلة منتصف العمر ليبلغ نهايته مع عام ٢٠٢٠ ميلادية - مامعنى ذلك ؟ ومادا يجب [illegible] فى المنتصف الثانى من اقتصاد المعلومات ؟ وما هى سمات تلك الفترة ؟ .. هل هى [illegible]

اقتصادى أم العكس ؟ وما هى التحديات الجديدة ؟ وما هى مدى الحاجة إلى مراحل جديدة في وقتنا الحالى ؟ تأتى الإجابة على تلك الأسئلة لتصور لنا نوعية الحياة.

مما لاشك فيه أن منتصف العمر بالنسبة لنا وبالنسبة لإقتصادنا يحمل بين طياته عناصر المخاطرة وفق كيفية الاستفادة من الفرص المتاحة - بمعنى أنه إذا توقعنا أن الأمور ستظل على ما هى عليه الآن بعد عشر سنوات لتأتى فيجب أن نعد أنفسنا للخروج من عالم الأعمال ولن تكتشف تلك الحقيقة إلا بعد فوات الأوان، مما يحتم علينا معالجة أمورنا بنهج متغير ومختلف لنكون قادرين على مواجهة المنافسة المنتظرة بسبب ثورة المعلومات الفنية والإقتصادية والإجتماعية التى تلتف حولنا من الداخل والخارج، فكلما إعتمدنا على المعلومات فى إنتاج سلعنا أو عرض خدماتنا كلما أصبحنا قادرين على إدارة المرحلة الانتقالية، وعلى تحديد وتعظيم الفرص بالقياس إلى المتاح منها بصفة أولية.

يمر الاقتصاد، وتمر منظمات الأعمال ويمر الإنسان بمنحنى حياه من المولد إلى الطفولة غير القادرة على العطاء إلى حيث النمو والعطاء أعتمادا فى ذلك على المعلومات - ثم تأتى الشيخوخة التى يليها الفناء فى رحاب المعلومات بصورها الأربع وهى :

١ - البيانات
٢ - المحتوى
٣ - السلامة
٤ - الصورة الفعالة

تستلزم النظرة الصحيحة وضع المعلومات الأولية لخدمة أهداف منظمات الأعمال من خلال شبكة عمل مع احتساب عدد السنوات الباقية من عمر الاقتصاد لتحقيق المواءمة بين المعايير التى يفرضها فن المعلومات بالقياس إلى كل فترة زمنية لمنحنى الحياة الاقتصادية لمنظمة الأعمال.

يجب الأخذ فى الاعتبار تطور فن المعلومات بمعدلات أسرع من تطبيقات الأعمال لها، بما يحتاج إلى وقت أطول للتعميم على كافة أنواع الأعمال التى يحتويها الإقتصاد السائد. وإذا كانت تقنية المعلومات تتطور أسرع من قدرات مدارئها فى التوصل إلى أشكال تنظيمية تلائم إقتصاد المعلومات الذى يقطع حياته بالكامل فى فترة تقل عن حياة الإقتصاد الصناعى، فأنه يتوقع سيطرة إقتصاد جديد محل اقتصاد المعلومات مع نهاية عام ٢٠٢٠م.

إذا نظرنا إلى قوة العمل فى سنة ٢٠٢٠ لوجدنا أنها ستتكون من أطفال مدارس اليوم والذين لا يعتبر الكمبيوتر بالنسبة لهم تقنية عجيبة، ولكنها ممارسة عادية بحكم نظرتنا إلى التقنية على أنها هى تلك الأشياء والأساليب التى لم توجد أمامنا عند ميلادنا، ومن ثم فإننا سنواجه مستقبلا كما نواجه اليوم تغيرات إقتصادية وفنية وإجتماعية وسياسية، ولن تظل الديمقراطية سائدة بدون المناخ الصحى لها، مما يتطلب من المدراء ورجال الأعمال حسن إستخدام الوقت الحالى، وإدارته إدارة جيدة، ومعايشة عهد المعلومات بحكم أن مدراء اليوم وإقتصاد اليوم يمران بمرحلة منتصف العمر، وبالتالى يجب التفكير فيما بقى لهم من العمر بصرف النظر عما مضى.

وإذا كان إقتصاد المعلومات قد ولد فى منتصف الخمسينات فإن مواليد (من سنة ١٩٤٦ إلى سنة ١٩٦٤) يمثلون أغلبية التعداد السكانى الحالى ومن هنا تأثر أغلبية الجيل الحالى بفن المعلومات والثورة الإلكترونية، ويمثل جيل اليوم القاعدة الإستهلاكية لإقتصاديات المعلومات.

ورغم عدم وجود علاقة محددة لتصادف توافق منتصف العمر بين إنسان اليوم وإقتصاد اليوم (إقتصاد المعلومات) إلا أن الأثر واضح مما يتطلب منا كأفراد ومنظمات أعمال أن نكون على مستوى مرحلة نصف العمر لإقتصاديات المعلومات.

مزايا تطبيق معلومات :

إذا كان من الصعب على البعض تقبل الحقيقة المرة وهى الاقتراب من نهاية منحنى الحياه فى ظل الضغوط الرهيبة المحيطة بنا إلا أن هناك بصمات واضحة لإقتصاد المعلومات على مدار النصف الأول من عمرنا حيث يمثل الإنتاج العادى والإستجابة السريعة محصلة تطبيق المعلومات هذا من جانب بمعنى أنه فى أيه فترة تخرج شركات رائدة بأفكار جديده تميزها عن غيرها بما يدفع المنافسين والمعجبين إلى تبنى تلك الأفكار إلى حين معين، ومن الجانب الثانى فإن تقليص كل من المصروفات الثابتة، والمخزون، ورأس المال العامل، يعتبر محصلة أخرى لاستخدام المعلومات بكفاية - أما الجانب الثالث فيتمثل فى أن استخدام المعلومات وسهولة الحصول عليها يؤدى إلى ارتفاع مستوى الخدمة - وبالنسبة للجانب الرابع فإ المعلومات وتدفقها تساهم فى خلق التزامات مهنية وتعزيز العلاقات والروابط مع

سيادة المحبة فى التنظيم الداخلى للشركات، أما الجانب الخامس لمزايا تطبيق المعلومات فهو المساهمة فى الكبر والانتشار والتدويل

التغير المتوقع فى اتجاهات الأعمال من ١٩٩٠ - ٢٠٢٠

البيـــان	الإيراد	الـــربح	قيمة السوق
الاتجاه القديم لدائرة الأعمال الرئيسية	٨٠٪ ← ٥٠٪	٥٠٪ ← ٢٠٪	٨٠٪ ← ٢٠٪
الاتجاه الجديد لدائرة الأعمال القائمة على المعلومات .	٢٠٪ ← ٥٠٪	٥٠٪ ← ٨٠٪	٢٠٪ ← ٨٠٪

بالنظر إلى التوقعات المشار إليها يطرح السؤال نفسه، لو كانت القيمة الإقتصادية فى الإتجاه الجديد القائم على المعلومات بهذا الشكل فلماذا لاتنقل وتغير الإدارة اهتماماتها ومواردها لتلتقى حول تلك الأنشطة المدره لأكبر عائد ؟ .. لا يستطيع أحد إنكار حقيقة أن بعض الأفراد فى الشركات الرائدة قد تبنى تلك الرؤية وتلتف حولها من أجل تعظيم عائد المعلومات المشتقة من خلال الإنتشار والدمج والتداول ومعايشة الرؤية الجديدة، وإن كانت التسعينات تعاصر توازنا بين عائد المعلومات بالقياس إلى المنتج الأصلى (سلعة كانت أو خدمة) إلا أنه على مدار العشيرن أو الثلاثين عاما القادمة ستجب أنشطة المعلومات والأنشطة الأصلية لتصبح الأولى هى المسيطرة، وهى النشاط الرئيسى وذلك تحت إدارة جيل جديد بعد تقاعد الجيل القديم.

الأعمال والتنظيم :

لقد حان الوقت للقضاء على التنظيم قبل أن يقضى التنظيم على أعمالك بمعنى هل تستنفذ أنت وشركتك أقل من ٦٦٪ من الوقت والطاقة على الأعمال، وأكثر من ٣٣٪ على التنظيم ؟ لو كانت الإجابة بنعم فإن لديك أنشطة وأعمال تساند وتعضد التنظيم وليس

تنظيم لمساندة وتعضيد الأعمال، ومن ثم فقد حان الوقت لقتل التنظيم قبل أن يقتل أعمالك .

هل يلتف، ويوجه الأفراد طاقاتهم حول الأعمال أم حول التنظيم ؟ هل يفكرأكثر حول العملاء أم حول العاملين ؟ هل يفكرون فى المنافسين فى طرقات العمل ؟ هل يفكرون فى المنتجات المنشودة أم يفكرون فى البرتوكول ؟ .. تذكر دائما أن الأعمال والتنظيم ليست نفس الشيئ، حيث تختص الأعمال بتوظيف الموارد لعرض منتج أو خدمة معينة لمواجهة إحتياجات السوق بالقياس إلى المنافسين بينما ينصرف التنظيم إلى طريقة التعامل مع تلك الموارد، بما يتعين الفصل بين الاثنين مع التركيز على الأعمال أكثر من التركيز على التنظيم نظراً لأن التركيز على الأعمال هو المدخل السليم إلى الصحة التنظيمية، ورغم الحديث الذى لا ينتهى عن التنظيم والحاجة إلى الإدارة إلا أنه يجب توجيه الأنظار إلى كيفية الحصول على الإدارة والتنظيم الذى يفى بوضوح بالاحتياجات الإنسانية والحاجات الإقتصادية.

يمثل التنظيم الحالى بصفة عامة مؤشراً متواضعاً للتنبؤ بنوعية تنظيم المستقبل الذى نحتاجه، ومن ثم نوعية التغيير المطلوب، وذلك بحكم معايشة التنظيم الحالى للأعمال موضوع الممارسة العصرية وبالتالى تعتبر أعمال المستقبل أفضل مكان للبحث عن أسس التغيير التنظيمى، بمعنى أنه من الأفضل لحل المشكلات التنظيمية الحالية أن يتم إيجاد فرص أعمال جديدة بدلا من التركيز على التنظيم نفسه،،، ومن ثم ليست وظيفتنا الحالية التفرغ لخلق نماذج تنظيمية متعددة بحكم أن النماذج الحالية ليست موفقة لأنها لازالت تعمل وتتعامل مع الموجود وليس مع الآتى ومن هنا تأتى صعوبة توقع التنظيمات المستقبلية بعيداً عن توقعات معدلات التنفيذ فى المستقبل.

إدارة حياة المنظمة :

أما عن كيفية إدارة حياة المنظمة فى ظل رؤية عام ٢٠٢٠ فنجد أن منظمات الأعمال تتمتع بمنحنى زمنى شأنها شأن الإنسان وشأن الإقتصاد السائد بصفة عامة وإن كانت حياة المنظمة تقل عن حياة الإنسان، ففى الولايات المتحدة الأمريكية نجد العمر الإنسانى هو ٧٥ سنة، وقد يزيد عن ذلك فى بعض بقاع العالم، وهى نفس العمر الزمنى للإقتصاد نفسه بينما نجد أن العمر الزمنى لكثير من الشركات أقل من ذلك، وإن كان الإنسان يعتقد فى

نهاية حياته ان عاجلا أو آجلا إلا أن هناك من لا يعتقدون فى وجود منحنى زمنى لمنظمات الأعمال ومن الممكن للشركات أن تحى أكثر لو تمت إدارتها وتنظيمها بانسجام مع العمر الزمنى للإنسان وللإقتصاد ومن هنا تأتى أهمية إستخدام مدراء اليوم للموارد المتاحة، كما على الإدارة العليا أن تأخذ بيد وتساعد أعمال الجيل الجديد لتحمل مسئولياتهم فى ظل التحديات السافرة التى يمثلها ثورة وإقتصاد المعلومات، مع الدفع بهم إلى مقدمة منحنى الحياة القادمة لمنظمات الأعمال والسماح للأعمال الجديدة لإيجاد الأشغال التنظيمية الملائمة والحرص على تحقيق التوافق والانسجام بين حياة التنظيم وحياة الأعمال بحكم كونها إثنان متلازمان وبالتالى إن لم تتمكن الإدارة من تنشيط الأعمال فلا داعى لها أن تستنفذ الوقت فى تنشيط التنظيم لأن أفضل توافق وانسجام بين الأعمال والتنظيم هو اقتراب منحنى حياة كل منهما على التوازى، حسب قدرة الشركة على تحقيق هذا التقارب وذلك مثل الزواج، بمعنى أن الشركة سوف تحى أكثر عندما يمر الشريكان (الأعمال والتنظيم) بنفس الفصول السنوية من حياتهما بدلا من الانفراد، لأن التنظيم الأكثر فعالية هو الذى يلائم ويناسب ويوافق نفس النقطة من منحنى حياة الأعمال الذى تمر به الشركة، آخذين فى الاعتبار أن الأفراد يلجأون إلى الرجيم والتمرينات الرياضية ليظلو أصحاء، وكذلك الوضع بالنسبة لمنظمات الأعمال، حيث أن التضخم الوظيفى مثل التخمة المعوقة للصحة، فالقليل منه يمثل ضرورة وصحى، والعكس صحيح باعتبار أن الكثير منه يعوق الصحة، ولا يمكن الإدارة بدون عناصر بشريه بالمرة .. ومن هنا تخبرنا رؤية عام ٢٠٢٠ أن التكيف مع الوضع يعتبر ضرورة حتمية لضمان إستمرارية الحياة لمنظمات الأعمال فى ظل ثورة المعلومات، ولا يمكن لأى من الإنسان ولا المنظمات أن يعيشوا إلى الأبد، ومن هنا نجد أن العمق الفلسى هو النمو وإعادة إنتاج وإلا فالموت هو السبيل الوحيد أمام المنظمات، فالنمو هو مفتاح الحياة خلال أية دورة حياة مستقلة، والنمو هو مفتاح الحياة والنجاح على مدار الدورات المتعاقبة.

تحتاج البنية الأساسية وقتا كبيراً للبناء، وقد بدأ إقتصاد المعلومات فى الولايات المتحدة الأمريكية.. لكن هل سنتهى حياته فى مكان مولده ؟ تخبرنا التقارير بأن النصف الباقى من عمر إقتصاد المعلومات سيعتمد بصفة أساسية على بناء مراكز الحاسبات الآلية، وخطوط الاتصال البعيد المدى فى ظل منافسة دولية أصبحت تمثل خطراً على الولايات المتحدة الأمريكية، حيث نلاحظ الآتى :

* توجه أوربا الغربية، واليابان، موارد هائلة لإعداد أنفسهم فى النصف الثانى من عمر الاقتصاد الحالى (إقتصاد المعلومات).

* تعتبر اليابان حالياً مروجاً هائلا بالنسبة لقضايا المعلومات حيث توجد مساندة وتأييد من الجمهور لقطاعات المعلومات بصورها المختلفة.

* تمثل اليابان وبعض بلاد شرق آسيا خطورة فى إقتصاد المعلومات.

* تركز الاستراتيجيات الوطنية فى سنغافوره على دور المعلومات خلال العشر سنوات الحالية، مع استمرار الموارد عامه لخدمة البنية الأساسية للمعلومات.

* تضاعف معدلات الاتصالات البعيدة على مدار الوقت.

* بداية ظهور ملامح اقتصاد المعلومات وفوائده حيث انخفاض متوسط المخزون بأكثر من ١٠٪ وانخفاض قضايا تحصيل المستحقات بنسبة ١١ ٪، وانخفاض مصاريف الضريبة بنسبة ٨ ٪،وانخفاض المصاريف الثابتة، والمصاريف الإدارية بنسبة ٦٪، مع زيادة فى الإيراد بنسبة ١٦٪ وكل تلك مؤشرات تجذب إنتباه معظم بلاد العالم.

المسئولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال :

يجب على منظمات الأعمال أن تستجيب للتوقعات التى تمليها ظروف المجتمع وذلك من أجل البقاء والاستمرارية وتحقيق النجاح النسبى مقابل استخدام الموارد المتاحة - وتأتى تلك الموارد فى عدة صور منها الموارد البشرية التى تتمثل فى العناصر البشرية على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية، والموارد المادية ممثلة فى الموجودات الملموسة ورأس المال والطاقة - وكذلك الموارد المعنوية ممثلة فى الطرق والأساليب والمعارف والمعلومات وغيرها.

عُرف عن المنطقة العربية أنها غنية فى مواردها الثلاث ولكنها فقيرة فى كيفية إدارة تلك الموارد الثلاث مما يستلزم منا صحوة إدارية تتلائم مع نوعية ونمط الحياة الجديد لتحمل الإدارة فى محتواها عملية الإبداع والتغيير الفعال بحكم كونها عملية اجتماعية من الناس وإلى الناس، واختيار أفضل واستخدام أمثل لتلك الموارد المتاحة من خلال الديناميكية والممارسة الفعالة للعمليات الإدارية المختلفة، وبالتالى فإننا نتوقع منها المساهمة فى المسئوليات الاجتماعية بالنسبة للمجتمع الذى تزاول أنشطتها فى حدوده، وتأخذ تلك

المساهمة الإجتماعية عدة صور فى مجالات كثيرة منها التخطيط العمرانى، والعدالة فى سياسات التوظيف، وحماية المستهلك، وحماية البيئة ... إلخ .

ومن أجل حسن إدارة المسئولية الاجتاعية لمنظمات الأعمال يتعين تحديد الأبعاد الإجتماعية وصورها المختلفة للتعرف على مدى وفاء قبول تلك المسئولية الاجتماعية، وتفهم صور التطبيق الإدارى لتلك القضايا ووضع ميكانيكية تطبيق برامج منظمة الأعمال الخاصة بالمسئولية الإجتماعية - ولمزيد من الإيضاح فيما يتعلق بالمسئولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال يجب علينا تحديد صور الأداء الإجتماعى، والمزايا الناجمة عن وفاء تلك المنظمات بتلك التوقعات، والتطبيقات الجارية فى هذا الصدد.

أولا : صور الأداء الإجتماعى :

تأخذ صور الأداء الاجتماعي عدة صور تعكس مسئوليات منظمات الأعمال وفق نوعها وحجمها ومكانها الجغرافى - وعلى سبيل المثال نجد أن المنظمات الكبيرة التى تقع فى قلب العاصمة والمدن الكبيرة يقع على عاتقها مسئولية المساهمة فى التجديد العمرانى، ومجهودات التدريب الوظيفى بينما نجد أن المنظمات الصغيرة فى الأقاليم يقع عى عاتقها الاستجابة لمتطلبات نظم التعليم الإقليمية، أما المصانع فهى مطالبة بعدم تلوث البيئة - وبصفة عامة يجب أن تحرص تلك المنظمات على عدم إلحاق أضرار بالمجتمع مع المساهمة فى تحسين نمو المجتمع وفق مصادر التشغيل المختلفة والخبرات والمعارف المتاحة، وفميا يلى عرض مختصر لصور المساهمة الاجتماعى وعلينا أن نسأل أنفسنا عن مدى وصور المساهمة المطلوبة من منظمتنا وفق الاعتبارات سالفة الذكر، وكيفية التعامل مع تلك الأبعاد وما تعمله تلك المنظمات تجاه تلك المسئوليات والسياسات الموضوعة للتعامل مع تلك القضايا والصور الآتية هى :

* تقدير وحسن استخدام الموارد البيئية .
* الحرص على الجودة النوعية للمنتج والأمن المرتبط به.
* اتباع سياسات عادلة لتوظيف وتحسين ظروف العمل .
* المساعدة فى حل مشكلات البيئة المحلية.

* المساهمة فى تنمية وتطوير ومساندة الأنظمة الفرعية مثل التعليم والصحة وغيرها.

* تعليم وتدريب وتنمية مواهب وقدرات العاملين.

* الإعلان الصادق دون مغالاه وتضليل.

* تقدير واحترام العادات والتقاليد والقيم والأعراف السائده والتى تنظم سلوكيات الأفراد.

ثانيا - مزايا الوفاء بالبعد الاجتماعى :

يبدو لأول وهله أن هناك تنافر بين رسالة منظمة الأعمال وحرصها على تعظيم الربحية والارتفاع بمعدلا العائد على الاستثمارات - وبين مسئولياتها تجاه المجتمع نحو الوفاء بالبعد الاجتماعى، ولكن العمق الفلسفى والنظرة البعيدة المدى تشير إلى خلاف ذلك نظراً لأن تمسك المنظمة بالقيم والسلوكيات والتوقعات ينسجم مع البعد الاجتماعى وفيما يلى بعض المزايا المتوقعة مقابل الوفاء بالبعد الاجتماعى.

* تساعد المساهمة فى التنمية البيئية بصورها المختلفة مع تحسين ظروف العمل فى إيجاد مناخ أفضل لممارسة الأعمال.

* تحسين الصورة العامة بمعنى أن وضع منظمات الأعمال التى تضطلع بالمسئولية الاجتماعية سيساهم بطرق عديدة فى ترابط وتماسك العاملين والعملاء.

* القيود الحكومية - بمعنى أن لم تستجيب منظمات الأعمال من تلقاء نفسها للمسئوليات الإجتماعية فى صورها المختلفة - سيدفع ذلك الحكومة إلى وضع قيود معينه ويؤدى ذلك إلى مايعرف بالتداخل الحكومى الذى يمكن الاستغناء عنه فى حالة الاستجابة الذاتية للصالح العام.

* تحقيق الربحية على الأجل الطويل يمعنى أن الشركة التى تستجيب للمسئوليات الإجتماعية ستتمتع بصوره طيبه لدى الغير فى سوق الأعمال مما يساعدها على تحقيق أهدافها بموضوعية .

* إيجاد الفرصة لإصلاح الصورة العامة - بمعنى أن الأداء المبكر بدلا من رد الفعل

الدفاعى سيؤدى إلى الإصلاح العام من خلال تسخير الخبرات والمهارات لدى المنظمة للمساهمة فى تحسين الصوره العامة.

ثالثا - التطبيق العملى :

يساعد الانسجام بين الهدف الاجتماعى والهدف الاقتصادى فى التطبيق الإدارى على كافة المستويات الإدارية بما يترك أثره على السمات التنظيمية، وإحداث التفاعل المطلوب بين الأطراف المختلفة ولا يمكن القول بأن كل المنظمات تستجيب للمسئوليات الإجتماعية فلا زالت رسالة تعظيم الربح والبعد الإقتصادى تتصدر الأولوية لمنظمات الأعمال بالقياس إلى الهدف الاجتماعى - ومن الطبيعى أن ينظر رجل الأعمال إلى الأمور من منطلق الفرص البديلة، حيث تتم المقارنة عادة بين التكلفة المالية المتوقع إستنفاذها فى سبيل الاضطلاع بالدور الاجتماعى وبين المزايا العائدة من جراء الاضطلاع بهذا الدور.

قد لا تستطيع شركة بمفردها المساهمة فى الصور المختلفة، ولكن ربما بالتعاون بين الشركات الفردية معا ويمكن الأخذ بأحد أو معظم الصور، ومن هنا يتحتم على المنظمة أن تكو قادرة على معرفة :

١- التنبؤ برؤية الاتجاهات الاجتماعية، مع التفكير فى كيفية المساهمة سواء من خلالها أو بالتعاون مع الجهات الأخرى.

٢ - ماهى الاستعدادات ومحاور التأثير فى الأعمال مستقبليا ؟.

٣ - متى يحدث التغيير الاجتماعى ؟.

٤ - هل يحدث تغيير اجتماعى ؟.

وهكذا يجب أن تشغل منظمات الأعمال نفسها بالتوقعات الاجتماعية إل جانب التوقعات الاقتصادية مع تحديد آثار الاتجاهات الاجتماعية على الأعمال، وكيفية تأثر سياسات واتجاهات الأعمال بالاتجاهات الاجتماعية.

ونعتبرأنفسنا ممن ينصحون بخلق الإحساس بالمسئولية الاجتماعية وتنميته لدى منظمات الأعمال، فى صوره ما يعرف بمراجعة والتحقق من صور الأداء الأخرى بالمنظمة.

وبصفه عامة نجد أن محاور الارتكاز بالنسبة للمسئولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال تتمثل فى الآتى :

١ - العلاقة بين الأسس الأخلاقية للمشروعات الخاصة وبين الأسس الأخلاقية للمشروعات العامة ومداها فى كل منها.

٢ - المسئولية الاجتماعية لمظمات الأعمال تجاه العاملين.

٢ - المسئولية القيادية بالنسبة لثقافة وحضارة المجتمع ومدى المساهمة فى تعضيد ومساندة النظم الفرعية مثل التعليم وخلافه.

يجب التفرقة بين المسئولية الاجتماعية للأعمال وبين المسئولية الاجتماعية لرجال الأعمال من منطلق حرص رجال الأعمال على المساهمة بالوقت والمجهود وبصور مختلفة عما هو حادث بالنسبة لأعمالهم وخارج نطاق ساعات العمل الخاصة بمنظماتهم.

كان التأكيد والتركيز بعد الحرب العالمية الثانية على مدى مساهمة الأعمال كنتيجة للقوانين والقواعد المنظمة والسارية ذاك الوقت من جانب مع تشجيع الأعمال الخيرية ومساهمة الشركات من جانب آخر وشهدت الفترة مابعد الحرب العالمية الثانية مساهمة فعاله من قبل الشركات وقد كتب الكثيرون فى ذلك الوقت عن العلاقة بين الأعمال وخاصة الكبيرة وبين المجتمعات المحيطة به وكيفية وضع أبعاد الأعمال بأنشطتها المختلفة مع رجال الأعمال لخدمة الأهداف الاجتماعية ومساندة القيم السائدةوتأخذ المسئوليات الاجتماعية حاليا صور مختلفة حيث تركز على ما يجب عمله وما لا يجب عمله من قبل دائرة لأعمال لحل مشكلات المجتمع .. وقد تعرضت كبرى شركات الكهرباء فى السويد فى أواخر الستينات لهجوم من قبل الإعلام السويدى بسبب إضطلاع تلك الشركة بمشروع قوى كهربائية فى أفريقيا تم إقراره بمعرفة الأمم المتحدة وتم تمويله بمعرفة البنك الدولى مع تأييده من قبل الحكومة الاشتراكية بالسويد بعرض رفع مستوى الحياة فى الأقاليم الفقيرة بأفريقيا السوداء .. وقد آثارت تلك القضية تساؤلات حول إتجاه السويد لرفع مستوى الغير.

وكذلك دعى حاكم ولاية نيويورك الشركات الكبيرةبتلك الولاية إلى مساعدة السود فى مناطق تجمعهم من حيث التعليم والتدريب وخلق فرص عمل لهم، وقد ذهب إلى أبعد من

ذلك بتوجيه جهوده الشركات الكبيرة للتأكد من وجود عائل لكل أسرة سواء كأن زوج أو زوجة أو أب.

لم تعد تتطلب الصورة الجديدة للمسئولية الاجتماعية البحث عن حدود وأبعاد الأعمال وما تفعله ولكنها تتطلب اضطلاع الأعمال بالمسئولية الاجتماعية تجاه المشكلات والأهداف الاجتماعية والقضايا والأهداف الاجتماعية والسياسية، وقد أصبحت المسئولية الاجتماعية مطلوبة من المؤسسات والجهات غير الربحية مثل الجامعات والمستشفيات والأجهزة الحكومية - وتعبر الحاجة إلى المسئولية الاجتماعية عن ثمن النجاح.

اليوم هناك إعتقاد سائد فى عدم قدرة الحكومات على علاج الكثير من المشكلات الاجتماعية الرئيسية وقد كان الاعتقاد فى الماضى القريب يشير إلى خلاف ذلك أملا فى اضطلاع الحكومات بمهمة حل جميع المشكلات الاجتماعية بالمجتمع وإن لم يكن مشكلة كل فرد بالمجتمع .. وان كنا لانستطيع إنكار حقيقة وجود ضغوط فى جميع البلاد من أجل برامج الإصلاح الحكومى ورغم ذلك تشتد المقاومة الإنسانية بالنسبة لإرتفاع ضريبى وزيادة الانفاق الحكومى.

الجماعات القيادية :

يساهم النجاح الإدارى فى خلق مجموعة من القيادات القادرة على احتواء المتطلبات الاجتماعية للمجتمع. ومن ثم نلاحظ أن بعض المدراء من الممارسين فى كثير من المنظمات الربحية أصبحوا قاده فى كثير من البلاد المتقدمة، واختفت مع ذلك مجموعة من القيادات السالفة بصرف النظر عن نمطها ارستقراطيا كانت أو غير ذلك - أو أصبحت تضطلع بدور ضئيل فى حياتنا الحالية.

لقد أصبحت الجماعات القيادية تتمثل فى المدراء المتميزين بجميع مجالات الأعمال إنتاجية كانت أم خدمية، ربحية كانت أو غير ربحية.

لقد أدى التغيير وتحول عدد من المدراء إلى جماعات قيادية إلى جانب التركيزعلى نمط الحياة ونوعيتها أكثر من التركيز على الجوانب الكمية، ومن ثم أصبحت الحياة الشغل الشاغل لمنظمات الأعمال - بمعنى كيف تؤثر وتتأثر صناعه معينه مثل السيارات أو الأحذية مثلا بالقيم الاجتماعية والاعتقادات وحريات الأفراد لصالح المجتمع ككل. ومن ثم

أصبح الطلب على الأعمال من أجل الحث على القيم وخلق حريات الأفراد وتكوين مجتمع سليم.

تدعو الحاجة إلى مواكبة التغيير نحو نوعية الحياة إلى تفكير جديد، وأداء جديد من قبل المدراء مع التحول من النظرة التقليدية إلى حيث العلاقات العامة ومتطلبات الحياة لضمان الإجابة على الأسئلة الآتية.

١ - هل طبيعة العمل أو الصناعة مرغوب فيها ومفهومة ؟

٢ - هل هناك استعداد لتطبيق اتفاقية الجات من منطق النظرة الشاملة إلى المنظمة كجزء يؤثر ويتأثر مع الأجزاء الأخرى لخدمة متطلبات البيئة المحلية والبيئة العالمية ؟

٣ - هل تقدر منظمات الأعمال على مواجهة المشكلات الحالية- وكيف ؟

المشكلات الاجتماعية كفرص للأعمال :

تأخذ المشكلات الاجتماعية صور فرص بالنسبة للتكوين السياسى - حيث تمثل الشغل الشاغل بالنسبة للمجتمع وصوره من صور التحديات بالنسبة الأعمال، ومن ثم فهى مصدر الفرص العديدة للكثيرين أو الفرص المحدودة بالنسبة للأقلية، ولإشباع الحاجا-ت الاجتماعية فى مجالات فرص الأعمال.

لقد أصبح ضمن مسئوليات الأعمال تحويل التغيير إلى إبداع بالنسبة للأعمال الجديدة، وليس الإبداع قاصراً على البعد الفنى كما يعتقد الكثيرون المخطئون، فالتغيير الإجتماعى والإبداع فى صوره العديده بما يؤدى إلى تحقيق الأهاف بفاعلية لا يقل أهمية عن الإبداع الفنى - وقد ظهرت ونمت العديد من المنظمات الكبيرة فى القرن التاسع عشر بسبب تحويل الظروف الاجتماعية إلى فرص أعمال تسويقية.

ولا تكمن فرص الأعمال فى الإبداع الفنى أو المنتج الجديد أو الخدمة المعروضة فحسب ولكنها قد تكمن فى القدرة على حل المشكلات الإجتماعية، وتحويل التغيير إلى إبداع بما يعود على الأعمال بالمزايا المباشرة وغير المباشرة، وبما يقوى ويعزز موقف منظمة ما أو صناعة ما.

ويأتى النجاح المميز لبعض الشركات بالقياس إلى معظم المنظمات الناجحة كنتيجة

للإبداع الإجتماعى، والأمثلة عديدة تؤكد ذلك من المجتمع الأمريكى وغير الأمريكى، وكلنا يذكر الكثير من المساعدات التى تقدمها الولايات المتحدة الأمريكية لكثير من بلاد العالم الثالث بقصد علاج كثير من المشكلات الاجتماعية مثل الجهل والفقر والمرض إنما يعود بالفائدة على الولايات المتحدة الأمريكية معنويا فى صورة المآزره والتعاون، وفى صورإقتصادية من خلال فتح الأسواق وفرص الأعمال أمام المنظمات الأمريكية فى صور عديدة هذا على المستوى العالمى. وعلى المستوى المحلى يوجد الكثير من الأمثلة الكثيره من الشركات التى نهجت البعد الاجتماعى وحرصت على تحويله إلى فرص أعمال.

تسعى كثير من الشركات إلى علاج بعض الظواهر الاجتماعية والسلبية مثل التعب والتوتر، والغليان، والإحباط وهى فى طريقها إلى خلق فرص أعمال وتسويق منتجات معينة لعلاج تلك الظواهر.

ونسارع بالقول أنه لا يمكن تحويل كل المشكلات الإجتماعية إلى فرص أعمال من أجل تحسين الأداء وزيادة .لإنتاجية فلا زال العديد من المراحل الاجتماعية التى تميل إلى عدم تأكيد هذا البعد فى كل الأحول.

ونشير إلى أهمية توضيح المشكلة الإدارية، فالمناخ الصحى لمنظمة الأعمال يعتير من مسئوليات الإدارة ومن الطبيعى لن تستقيم الصحه التنظيمية فى المجتمع المريض، مما يطلب حتمية الملائمه بين الصحة التنظيمية وبين صحة المجتمع، وتحتاج صحة المجتمع إلى الصحة فى الأجزاء المكونة لهذا المجتمع - وبمعنى آخر لابد من إستقامة وصحة النظم الفرعية (تعليمية - صحية - خدمية - أمنية ... إلخ) لكى يصح المجتمع وتصح منظماته الإنتاجية من أجل تعظيم الربحية مع الارتفاع بمستوى المعيشة فالصحة التنظيمية تحتاج إلى مجتمع صحى، وعلى الأقل إلى نظام سليم وسارى المفعول من خلال التطبيق السليم ..

والصحة المحلية ضرورة حتمية لصحة المنظمات المحلية.

والصحة الوطنية ضرورة حتمية لصحة المنظمات الوطنية.

والصحة القومية ضرورة حتمية لصحة المنظمات القومية.

والصحة الدولية ضرورة حتمية لصحة المنظمات الدولية.

والصحة العالمية ضرورة حتمية لصحة المنظمات العالمية.

أين نحن الآن .. وما هو مستوى الصحة التنظيمية بالنسبة لمنظاتنا المحلية والمصرية والعربية.

ويعتبر من الخطأ بمكان أن نظمع فى الصحة التنظيمية لمنظماتنا أن لم يصح المجتمع على كافة مستوياته، ولا يشفى داء منظمات الأعمال إن لم تتلمس الدواء المناسب من المجتمع.

ولن تنتهى المشكلات إن لم يفعل أحد شيئ من أجل التخلص منها ولم يعد الوقت ولا الظروف تسمح بالقرارات العاطفية الوقتية دون التفكير بأسلوب علمى من حيث التشخيص السليم.

وسيبقى الحال على ماهو عليه حيث عدم الفعالية مع الموت البطئ، والفقر التنظيمى إن لم تستقم الأمور بما يتفق مع نوعية الحياة، والإدارة الفعالة فى ظل اقتصاد المعلومات، وإلى أن تستطع الأعمال أو أى فرد عمل شئ تجاه البعد الإجتماعى رغم عدم القدرة على تحويل البعد الاجتماعى إلى فرص عمل دائما.

★ المراجع ★

١ - دكتور سعيد يّس عامر " الإنتاجية القياسية" دار المريخ الرياض، ١٩٨٤ .

2 - 2020 Vision, Stan davis & Bill Dekdton Mcgraw Hill Boolk Co., 1991.

3 - Lester R. Bittel, The Mcgraw Hill 36 - Hours Managment Course 1989.

★ العمل الجماعى وبناء فريق العمل ★

- ما هو العمل ؟ ولماذا يعمل الأفراد ؟ وما هو المقصود ببناء فريق العمل.
- القيم الداخلية للعمل.
- القيم الخارجية للعمل
- الإطار الفكرى للتعلم الإدارى.
  - * التعليم الإدارى
  - * التدريب الإدارى
  - * التطوير الإدارى
  - * التطوير التنظيمى
  - * اختيارالأهداف التعليمية
- بناء فريق العمل والعمق الفلسفى له
- مظاهر التنافس السلبى
- مظاهر التنافس الإيجابى
- أهداف بناء فريق العمل
- عملية بناء فريق العمل وخطواته
- معايير التفرقة بين فريق العمل السئ وفريق العمل الجيد
- مراحل بناء فريق العمل
- اعتبارات بناء فريق العمل الفعال
- معوقات بناء فريق العمل

الدكتـــور

سعيد يّـــــس عـــامر

أستاذ وخبير العلوم الإدارية بالولايات المتحدة الأمريكية

ورئيس شركة وايد سيرفيس للإستشارات والتطوير

الإدارى

★ العمل الجماعي وبناء فريق العمل ★

الدكتور / سعيد يّس عامر

ما هو العمل ؟ ولماذا يعمل الأفراد ؟ وما هو المقصود ببناء فريق العمل ؟ وما هى أهداف وأهمية استخدام فريق العمل كأسلوب من أساليب التطوير التنظيمى ؟ وما هى المزايا التى تنجم عن تبنى أسلوب فريق العمل وكيف نبنى فريق العمل بنجاح ؟ وماذا عن مراحل وخطوات بناء فريق العمل ؟ وما هى سمات فريق العمل الناجح مقارنة بسمات فريق العمل المتقاعس ؟ وما هى معوقات بناء فريق العمل ؟ وكيف نشخص مشكلات فريق العمل ؟ وكيف ننمى فريق العمل ؟

تلك هى بعض الأسئلة التى تبحث عن إجابة من قبل خبراء التطوير التنظيمى من ممارسين وأكاديميين وسنتولى بدورنا الإجابة عنها بإيجاز تاركين الباب مفتوح أمام الباحثين لمزيد من وجهات النظر وسرد للفكر المعاصر حول هذا المدخل الفريد من مداخل التطوير التنظيمى كتعبير للعمل الجماعى بروح الفريق وإنكار الذات ونبذ الأنانية مع تغليب المصلحة العامة من أجل التصدى للعديد من المشكلات التى نعانى منها فى الإدارة العربية.

ماهو العمل ؟ وما هى القيم الداخلية والخارجية المرتبطة بمعنى العمل ؟ وما هى الجوانب والأسس التى يعتمد عليها معنى العمل والتى تجيب على السؤال لماذا يعمل الأفراد ؟

يمكننا تعريف العمل بأنه المجهود الذهنى والجسمى الموجه إلى مزاولة أنشطة معينة لتحقيق أهداف معينة.

وينطوى معنى العمل على بعض القيم المرتبطة بالعمل نفسه من ناحية، والتى تتعلق بعلاقة الأخذ والعطاء بين العاملين وأصحاب الشأن فى المنظمة من ناحية أخرى ومن هذا المنطلق يمكن تقسيم قيم العمل إلى قيم داخلية وقيم خارجية على النحو التالى :

القيم الداخلية للعمل :

ترتبط القيم الداخلية بالعمل نفسه من حيث طبيعته وأبعاده وطريقة أداءه والطرق والوسائل المستخدمة فى إنجازه وتستمد القيم الداخلية للعمل أبعادها وملامحها من حب الإنسان لعمله ومدى إعجابه وتمتعه من خلال الأداء نفسه بما يشبع الرغبة إلى احترام النفس وإثبات الذات وإظهار مدى قدرته على الابتكار والإبداع وإحداث النمو والتقدم.

هذا إلى جانب ارتباط هذه القيم بواجبات العمل وإجراءاته وتعكس القيم الداخلية للعمل مدى العمق الظاهرى فى إتقان الفرد لكافة أبعاد العمل بصورة موضوعية.

القيم الخارجية للعمل :

ترتبط القيم الخارجية للعمل بمحددات ومتغيرات لاترتبط بطبيعة العمل وطرق أداءه وواجباته وإنما تتعلق بعلاقات الأخذ والعطاء بين الأفراد العاملين وأصحاب المصلحة الأولى فى المنظمة وتنتج حالة الرضا والسعادة لدى العاملين من مجرد حصولهم على المرتبات أو الأجور إلى جانب المزايا العينية الأخرى التى تساعد فى إشباع مستويات مختلفة من الحاجات بما فيه الحاجة الإجتماعية، فالفرد الذى يحصل على مرتب مجزى تزداد قدراته الإستهلاكية وبالتالى يستطيع إثبات نفسه أمام ذويه وغيرهم ممن يتعامل معهم سواء داخل محيط الحياة الوظيفية أو خارج محيط الحياة الوظيفية متخذا فى ذلك العطاء المادى كمؤشر للإشباع وذلك عكس القيم الداخلية التى تنطوى على الرضا والسعادة من خلال حب العمل ذاته وما يتبع ذلك من إشباع لحاجات إنسانية مختلفة.

وفى ذلك المجال نرى امكانية تقسيم قيم العمل من حيث المصدر إلى قيم ناتجة من القدرة الإنتاجية المحسوسة وقيم ناتجة من القدرة الإستهلاكية فبينما الأفراد ذوى القدرة

الإنتاجية يهتمون بالتعرف على مدى مساهمتهم الفعلية فى الناتج النهائى ويتخذون من خلال المعرفة مؤشر لإشباع حاجات إثبات الذات وغيرها من حاجات المستوى الأعلى للمدرج الهرمى – نجد أن مجموعة أخرى من الأفراد لا تهتم بالتعرف على مدى المساهمة الفعلية فى الإنتاج بل تستمد سعادتها من الدخل العائد عليها نظير الأداء الوظيفى ومدى قدرتها على استهلاك هذا الدخل بطريقة تحقق الرضا الكامل لهم ولأسرهم فى حدود المحيط الاجتماعى الذى يعيشون فيه.

ونود أن نشير إلى أن الأفراد ذوى القدرة الإنتاجية تتوافر لديهم القدرة الإستهلاكية لكن مصدر السعادة والرضا يستمد من تعرفهم على إنجازاتهم ومدى مساهمتهم الفعلية ومن الجانب الآخر فإن الأفراد ذوى القدرة الإستهلاكية قد تتوافر لديهم القدرة الإنتاجية إلا أن الإنتاج ومدى المساهمة فى تحقيق الأهداف لا تشغل بالهم ولا تمدهم بالسعادة والرضا بقدر ما يسعدهم دخلهم المادى كوسيلة للحصول على المستلزمات المختلفة وإشباع الحاجات المتنوعة.

ومن هنا يظهر دور الإدارة فى تغيير سلوكيات الأفراد من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة وتبنى أنماط إدارية سليمة تحث على المشاركة والشعور بالعمق فى محيط العمل.

ان المتتبع لتطور مفهوم العمل ليلمس الفرق الكبير فى العمل بين فرد أو أفراد يزاولون العمل لحسابهم الخاص من خلال الممارسة الفعلية لكافة الأنشطة المرتبطة بالعمل بحب وإعجاب وتمتع وبين أفراد يعملون لحساب الغير نظير العائد المنتظر فى صورة مهايا أو أجور ومزايا أخرى مادية أو عينية أو كلاهما ففى زمن بعيد كان العامل الحرفى يقوم بتصنيع السلعة بنفسه مع ممارسة كافة الأنشطة المتعلقة بأداء العمل من تخطيط وإنتاج وتسويق ... إلخ دون الاستعانة بأخريين باستثناء بعض من أفراد الأسرة المقربين إذا لزم الأمر بالتالى كان العامل يجد نفسه فى العمل نفسه حيث أن الحب والإبداع وكل معانى القيم الداخلية من منطلق الشعور العميق باحترام النفس لكونه صاحب العمل الذى يؤديه بما يرضى عنده ملكه الخلق والإبداع .

وفى وقتنا المعاصر يميل معظم الأفراد إلى العمل لحساب الغير وذلك على اختلاف نوعية الأفراد من حيث الجنس والسن والمؤهلات العلمية والخبرات العملية وذلك بقصد

الحصول على العائد المادى نظير المجهود المبذول فى العمل ذهنيا كان أو جسمانيا ويستمد الأفراد الكثير من القيم الخارجية للعمل بحكم علاقه الأخذ والعطاء التى تربطهم بالمنظمة.

وبالنظر إلى التطور الفكرى فى الجوانب الإدارية والسلوكية إلى جانب التقدم التقنى نلاحظ ثمة متغيرات تركت آثارها على مفهوم ومعنى العمل ورغم الاختلاف الوارد فى معنى العمل حاليا بسبب هذه المتغيرات واختلاف وجهات نظر الأفراد إلا أنه يمكن تحديد وحصر الجوانب التى يقوم عليها معنى العمل مثل الجانب الإقتصادى والجانب الاجتماعى والجانب النفسى والجانب الثقافى وطبيعة العمل والجانب البيئى بالإضافة إل علاقة الأخذ والعطاء بين العاملين والمنظمة.

من هنا نجد أن قيم العمل الداخلية والخارجية المرتبطة بمعنى العمل إلى جانب النمط الإدارى السائد تفرض علينا سلوكيات وتصرفات معينة تعبر عن موقف كل عامل (أى مستوى وظيفى) كجماعة العمل من حيث الرؤية الشخصية للفرد على حده وفق تكوين شخصيته (داخليا وخارجيا) على قدر مدى إكتسابه من سمات مختلفة.

وبالتالى يمكننا معرفة موقف كل منا بالقياس إلى جماعة العمل التى ينتمى إليها من حيث العديد من القضايا مثل تشجيع العلاقات الشخصية. ومدى الاعتماد على أعضاء الجماعة فى الممارسات المختلفة مثل.

* مدى الإهتمام بمشكلات المرؤوسين ومدى التعاون فى تبادل المعلومات .

* مدى الإنسجام مع جماعة العمل وكيفية إعطاء وتقبل التوجيهات الإيجابية.

* فرض أو عرض الأفكار والآراء والبحث عنها - مدى ممارسة عملية الاتصالات الإدارية بفعالية - الحرص على التميز كجماعة عمل بالقياس إلى الجماعات الأخرى.

* الحث على تحقيق نتائج أفضل - مدى تحمل المسئولية - كيفية إدارة النزاع - ترشيد الأهداف - الجدولة الزمنية) إلى غير ذلك من اعتبارات وقضايا ترتبط بإدارة العمل أو إدارة العاملين أو الإدارة الذاتية وغير ذلك من أنواع الأدارة بما يفسر السلوك الشخصى لكل فرد بالقياس إلى جماعة العمل التى ينتمى إليها أخذين فى الاعتبار الاختلافات الفردية والتباين بين الأفراد فى كل شئ من طموح وطمع

ومواهب وقدرات ورغبات وسلوكيات وقيم ... إلخ.

* ومن هنا يأتى ردود الفعل لكل فرد بالنسبة لتلك القضايا الخاصة بعلاقة الفرد بجماعة عمل متباينة ومختلفة باختلاف الأفراد فهناك من هو إيجابى دائما تجاه تلك القضايا وهناك من هو إيجابى غالبا أو أحيانا أو نادراً وهكذا.

ومن هنا يطرح السؤال نفسه لماذا لا تكون ردود الأفعال إيجابية فى معظم الأحيان ؟

تراجه منظمات الأعمال حاليا تحديات سافرة تمليها ظروف التغيير ومناخاته بما تحث على إستمرارية البناء والتطوير التنظيمى مع الدراسة الكافية بالإطار الفكرى للتعليم الإدارى .

الإطار الفكرى للتعليم الإدارى :

يركز التعليم الإدارى على الأنشطة التى تؤدى إلى زيادة الفعالية الإدارية، ومدى الحاجة إلى تلك الأنشطة من خلال تحديد وإختيار الأهداف بوضوح، ومن ثم تظهر أهمية كل من :-

* تواجد نموذج لتحديد واختيار الأهداف .

* تحليل عمليات، ومعالجة أنشطة التعليم الإدارى .

* إختيار طرق التعليم الإدارى .

هذا ونسارع بالقول أن الفعالية الإدارية تختلف من مجتمع لآخر، وفق المتغيرات المتعددة، ومدى الأخذ بالأسباب والارتباط بالأهداف بما تدعو إليه حاجة الإدارة المستمرة إلى قدرات، وإمكانيات متخصصة على المستوى القومى، ويلعب التعليم الإدارى دورا كبيرا بصدد زيادة وتحسين الفعالية بمنظمات العمل، وتوجد مجموعة من الأنشطة المتصلة ذات العلاقة الاعتمادية الواضحة والتى تتفق كثيرا فى استخدام الطرق والأساليب وقد تختلف تلك الطرق والأساليب فى النهج. كما قد تتميز أهداف تلك الأنشطة ... وتتمثل تلك الأنشطة فى :

١ - التدريب .

٢ - التطوير الإدارى .

٣ - التطور التنظيمى.

التعليم الإدارى :

* يساعد التعليم الإدارى فى مجال تنمية القدرات البشرية، على معرفة أساليب من المعارف الملائمة، والاستعدادات، والمهارات لتمكين المديرين من الاضطلاع بمهامهم المكثفة، والمتنوعة .. وبالتالى نجد أن التعليم الإدارى لا ينصرف إلى مهمة معينة على وجه التخصيص، أو تنظيم ثابت، ولكنه أشمل من حيث العمق والمجال إلى جانب جدوى الإستفاده على الأجل الطويل بصورة تحبب إتجاهات نشاط التدريب.

* يمتد التعليم الإدارى ليتضمن أكثر من وظيفة، وأكثر من مهمة من منطلق إحتواء البرامج التعليمية على عموميات، وقضايا ممتدة إلى جانب توافر عناصر بشرية من منظمات إنسانية مختلفة داخل برنامج تعليمى واحد.

التدريب الإدارى :

* تتمثل أهداف التدريب الإدارى فى تنمية مهارات معينة لدى العناصر البشرية على وجه السرعة بحكم الحاجة الحالية.

* يهدف التدريب الإدارى إلى إعداد أفراد لتحمل مسئولية مهام معروفة، ومحددة ترتبط بوظائف معينة.

* يشترك أحيانا فى البرامج التدريبية أكثر من منظمة، وذلك لتنمية مهارات مشتركة لدى مجموعة من المنظمات.

* تتسم عملية التدريب بالطابع المهامى من منطلق إعداد المتدربين لإنجاز مهام معينة.

التطوير الإدارى :

* هو مجموعة من الممارسات التى من خلالها يتعلم المتدربين كأفراد كيفية تنمية وتحسين قدراتهم لأدء مهام إدارية مهنية.

* يحتوى التطوير الإدارى فى المقام الأول التعليم على رأس العمل مع الإستمرارية من خلال الخبرات المكتسبة، والتركيز على كون الإدارة مهنة عملية الطابع،مرتبطة بالنتائج.

* يجب أن يكون التعليم بقصد التطوير الإدارى عملى الطابع من خلال ربطه بالأنشطة والممارسات الملموسة مثل تقييم الأداء بصورة موضوعية، والتخطيط المهنى، والتناوب الوظيفى، والمشاركة ... المشاركة فى الأداء المهامى القائم على الإنشغال وليس الاشتغال، وفرق العمل ... إلخ.

* تمثل بعض صور المشاركة من برامج التعليم الإدارى، وبرامج التدريب الإدارى ذات الصلة بالتطوير الإدارى - تمثل جزء من التطوير الإدارى.

* تقع مسئولية النمو المهنى على عاتق الفرد من جانب، وعاتق المنظمة التى يعمل بها من الجانب الآخر.

* تركز معظم أنشطة التعليم الإدارى، والتدريب الإدارى، والتطوير الإدارى - تركز على الأفراد ومن ثم تظهر آثار التعليم فى مدى قدرة المديرين تطبيق المهارات المكتسبة من خلال تلك البرامج فى ظل التأثيرات المتبادلة مع الآخرين، وبالتالى يتم تحويل عملية التعليم الفردى إلى حيث العمل التنظيمى.

* يحتاج جزء كبير من العناصر البشرية فى منظمة العمل الإنسانية إلى تطوير إدارى مستمر، إن لم يكن الجميع فى المنظمة يحتاجون إلى تطوير مستمر.

* يساهم التطوير الإدارى فى تحسين العلاقات، وزيادة فعالية المهام - وترشيد النمط الإدارى أو زيادة فعالية الاتصالات الإدارية ... إلخ.

إختيار الأهداف التعليمية :

* لا يوجد حتى الآن ما يعرف بالنظرية الموحدة فى الإدارة.

* توجد طرق وأساليب متعددة، ومتنوعه خاصه بتصميم البرامج التعليمية، ومن ثم تختلف النماذج التعليمية.

* توجد ثلاث مداخل شائعة الاستعمال بصدد التعليم الإدارى وهى :

١ - الاتجاه الفكرى .

٢ - حصر الحاجات.

٣ - تحليل المهام.

الإتجاه الفكرى :

* توجد ثلاث فلسفات محددة لمدرسة الاتجاهات الفكرية بصدد تعريف ماهية الإدارة، وما يجب أن يكون عليه التعليم الإدارى، وتتمثل تلك الفلسفات فى :

- الاتجاه النفعى أو العملى.

٢ - الاتجاه السلوكى.

٣ - الاتجاه الكمى أو الحسابى.

أما فلسفة الاتجاه النفعى فهى تهتم بالنتائج وهو المهم فى الإدارة، ومن ثم تتحقق النتائج المنشودة من خلال القرارات السليمة، وباتالى نجد أن النشاط الرئيسى للمدير هو إتخاذ القرارات القائمة على قاعدة سليمة، حيث الاختيار الأفضل وهو الحكم الرشيد على البدائل، بما تحتاج إلى خبرة، وممارسة، ومواقف ومعارف، ومن ثم نجد أن التعليم فى هذا الصدد يجب أن يكون قائما على الممارسات، والتجارب، من منطلق كون الحكم السليم فى حاجة دائمة إلى تعضيد عملى ... هذا ويعتمد هذا الإتجاه على إستخدام الحالات الدراسية من واقع الحياة العملية.

وبالنسبة للمدرسة السلوكية فهى أحدث نسبيا ، وتقوم فلسفتها بصفة رئيسية على كون

الإدارة ممارسات، وأنشطة، وعمليات إنجاز الأعمال من خلال الآخرين وبالتالى فإن حسن إدارة الأفراد يعتبر المحك الرئيسى لإنجاز الأعمال، ويحتاج ذلك إلى سلسلة من المهارات الإنسانية التى يمكن تطويرها بالملاحظة والممارسة وبالتالي نجد أن الوضع التعليمى وفق المدرسة السلوكية يعتمد - بصفة رئيسية - على تنمية تلك الصلة بالسلوكيات الإنسانية، بقصد التعرف على كيفية تحفيز الأفراد بدراسة الدوافع التى تحرك سلوكياتهم، وكيفية التحضير، أبعاد الإنتماء، ودراسة الحاجات وإمكانيات العمل الفرى، والجماعي.

هناك أيضا ما يعرف بالتدريب بالتأثر، وهو نوع من التدريب الحساس الذى يؤدى إلى المساعدة فى التطوير المباشر لكثير من المهارات الإنسانية، بدلا من التعرض لدوائر المعارف المتعددة من خلال القنوات المختلفة، واستنفاذ الوقت.

أما المدرسة الكمية أو الحسابية فتعتبر أحدث مدارس الفكر الإدارى والتى مفادها أن المهمة الرئيسية للمدير هى إتخاذ القرار من بعد ومنطلق عقلانى فى الظواهر الحسابية فى الحساب والرياضة وإستخدام الحاسب الآلى، ووسائل التقنية الحديثة.

هذا وتعتمد البرامج التعليمية على زيادة المهارات التحليلية، والقدرات الكمية من خلال التعامل مع الاحتمالات، والبدائل، واختيار الفرص، والتقييم القائم على أسس محسوبة ، ولا تعتمد البرامج التعليمية فى هذا الصدد على الخبرة المكثفة، بقدر إعتمادها على طرق وأساليب التعليم المتعارف عليه، ومن ثم توجد مدارس متخصصة ولا تعتبر الخبرة شرط أساسى.

مدخل حصر الحاجات :

* تعتمد البرامج التعليمية بصفة رئيسية على تحديد الحاجة الفعلية للمشاركين فى البرنامج التدريبى.

* يتم دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية بطرق وأساليب مختلفة مثل :

أ - الإستجواب من خلال قائمة أسئلة معدة لهذا الغرض.

ب - المقابلات مع المديرين ورؤسائهم، وزملاء العمل والمرؤوسين.

جـ - تجميع البيانات من واقع الملفات الشخصية، وتحليلها مع وضعها فى صور،

وأشكال، وقوائم، وجداول يمكن الإستفادة منها.

ويوجد جانب إجرائى لتحديد الحاجات التعليمية من خلال ربطها بأنشطة التخطيط فى المنظمة، ويتمثل هذا الجانب الإجرائى فيما يلى :-

١- تحديد أهداف المنظمة.

٢ - اختيار الاستراتيجيات.

٣ - وصف طبيعة، ومجال الأعمال فى المستقبل.

٤ - تحليل المهام المستقبلية .

٥ - وضع وتحديد البناء والهيكل التنظيمى المستقبلى.

٦ - التعرف على قوائم الوضع الوظيفى، والمؤهلات المناظرة.

٧ - القيام بحصر فعلى للمناصب الإدارية الحالية.

٨ - تحديد الفجوة بين الإمكانيات الحالية، والامكانيات المطلوبة.

٩ - تخطيط أنشطة سد الثغرات القائمة من خلال :

أ - إعادة النظر فى الوضع الوظيفى.

ب - التصميم

جـ - التدريب الإدارى.

د - التعليم الإدارى.

هـ - التطوير الإدارى.

و - التطوير التنظيمى.

ومن ثم لإحداث فعالية التعليم الإدارى يتعين ما يلى :-

١ - تحديد أسس الفعالية من خلال ربط المهام والأنشطة بالأهداف.

٢ - تحديد الموارد المتاحة والمطلوبة، وتدبيرها.

٣ - إختيار البرامج المناسبة لخدمة الأهداف.

٤ - مراجعة النتائج.

ورغم منطقية تلك الجوانب الإجرائية، إلا أنها صعبة التطبيق عمليا إن لم تتضافر المجهودات، وتتكامل الموارد. وبصفة عامة تختلف الاحتياجات إلى التعليم الإدارى، وتتفاوت وفق ظروف ومتغيرات كل منظمة من حيث الشكل والحجم، والطبيعة، والمسئولية المضلع بها أو مهام المديرين.

بناء فريق العمل :

فى ظل إقتصاد المعلومات وإضطراد التقدم الفنى الملموس وتشابك المصالح بالمجتمعات المختلفة وسهولة الإتصالات نسبيا بالقياس إلى عهد مضى ليس ببعيد - أصبح العديد من الوظائف تتطلب تضافر المجهودات البشرية (ذهنية وجسمية) وتجميعها فى وحدات معينة أو تخصصات محددة ومن ثم لا يخرج بناء فريق العمل عن كونه عملية توحيد جماعات العمل من أجل العمل بفعالية تجاه هدف مشترك، وتنطوى تلك العملية على تحفير أعضاء الجماعه للعمل بكبرياء مهنى يقود إلى إنجازات ملموسة لجماعات العمل تحت مظلة المنافسة البناءة لتلك الجماعات والتعاون بين أعضاء كل جماعة والمشاركة وتبادل المعارف والخبرات والمهارات فى نمط تكاملى يمكن أعضاء الفريق من إنجاز العمل بفعالية أكثر منها إمكانية بالنسبة للشخص بمفره - وقد يكون فريق العمل فى صوره أعضاء دائمين، كما قد يأتى الفريق بصفة مؤقتة لإنجاز أهداف أو استكمال أعمال محدده خاصه بمشروع عارض فى حد ذاته .

ولمساعدة فرق العمل الدائمة أو المؤقتة وتحفيزها من أجل التماسك والإنتاج النوعى المتمير - نجد أن كثيرا من منظمات الأعمال تتجه إلى بناء فرق العمل المختلفة كأسلوب من أساليب التطوير التنظيمى بصفته جزءاً من التعليم الإدارى وإن كنا لا نستطيع إنكار حقيقة معينة وهى أن بناء فريق العمل الناجح ليس بتلك السهولة التى يتصورها البعص، وغم ذلك فقد أصبح هذا الأسلوب يمثل ضرورة حيوية كمدخل للتعامل مع كثير من المشكلات التى تعوق الإدارة العربية خاصة إذا عرفنا أن الفرد كإنسان فى حاجة دائمة إلى الإحساس

بالإنتماء مع الإحساس باستقلاله وخصوصياته، وهذا يحتم علينا كمدراء وخبراء ضرورة التمتع بالمهارات السلوكية إلى جانب المهارات الإدراية والفنية لبناء فريق العمل خاصة وأن المدير يعتمد فى إنجاز مهامه على الآخرين، ونحن فى أشد الحاجة إلى المدير الفعال وفرق العمل الفعاله لمواجهة تلك المحنة الإدارية التى يعيشها العالم العربى بسبب الإصرار على عدم تطبيق طرق وأساليب التطوير التنظيمي الحديثة رغم أن المنطقة العربية غنية بمواردها البشرية فى الداخل والخارج ممن يعرفون تلك الطرق والأساليب الحديثة. إلى جانب معرفتهم التامة بكيفية التطبيق السليم - ورغم توافر إمكانيات المعرفة والتطبيق السليم إلا أنه يوجد شبه إصرار على عدم تطبيقه وأن شئت فقل أنه إتفاق ضمنى على ذلك ولست أدرى الأسباب وراء ذلك - وربما كان القارئ أكثر منى فطنه ومعرفة بتلك الأسباب بحكم تفاعله ومعايشته لطرق وأساليب العمل وسلوكيات وتصرفات الغير بالبلاد العربية لفترات أكثر منى، والسؤال يطرح نفسه أمام كل من المفكرين والأكاديميين والممارسين والمسئولين بالبلاد العربية باحثا عن إجابة محدده واقتراحات مخلصه لتصويب المسار.

العمق الفلسفى لبناء فريق العمل :

يختلف الأفراد ويتباينون فى الاتجاهات والميول والرغبات والاستعدادات والمهارات ومستوى الطموحات، وفى هذا الاختلاف رحمه من الله سبحانه وتعالى للعاملين بتفضيله البعض عن الآخر وتفاوتهم فى المواهب من أجل الدور التكاملى بعدالة من عنده فى المجموع الكلى لكل فرد بالقياس إلى الآخر ومن ثم يسعى كل إنسان ويبذل كل جهده بصفه فردية تجاه التنافس مع الآخرين من زملاء العمل من أجل الارتقاء فى السلم الوظيفى لتنظيم الاستفادة من القيم الداخلية والقيم الخارجية للعمل، وقد يمتد الطموح أحيانا إلى درجة الطمع والعياذ بالله، والخيط رفيع للغاية بين الطموح والطمع والحكم فيه هو مراتب النفس البشرية، ومدى التزامها بالعقيده والمبادئ - فبينما نجد أن الطموح ظاهرة مشروعه حثت عليها كافة الرسائل السماوية نجد أن الطمع ظاهرة غير مشروعة وتبغضها وترفضها بشدة كافة الرسائل السماوية ومن ثم قد يتحول التنافس الفردى المشروع إلى طمع غير مشروع مع إساءه مفهوم القوة إعتقادا من البعض أن القوة مصدر عطاء على حساب الغير ولا حول ولاقوة إلا بالله فهو الواحد العاطى الوهاب يعز من يشاء ويذل من يشاء وبيده الملك كله، وعلى عكس التنافس الفردى الجماعى بين فرق العمل، ومن خلال أعضاء فرق العمل يكون

عادة أسمى من التنافس الفردى، بحكم أن التنافس الفردى قد تشوبه السلبية فى بعض الأحيان بينما نجد أن التنافس بين أعضاء فرق العمل وبين فريق وآخر يغلب عليه الطابع الإيجابى فى معظم الأحيان، وهكذا نجد أن العمق الفلسفى لبناء فريق العمل يكمن فى سيادة روح التنافس الإيجابى كمرادف للتعاون البناء بين أعضاء فرق العمل من أجل نبذ الأنانية وتغليب مصلحة الجماعة، ويظهر الفرق بوضوح بين التنافس السلبى والتنافس الإيجابى إذا تعرفنا على مظاهر كل منهما آخذين فى الاعتبار أن التنافس السلبى يصاحب النظرة الجماعية فى معظم الأحيان، كما يتضح من سرد بعض المظاهر الآتية باختصار لكل منهما .

مظاهر التنافس السلبى :

١- سيادة روح الأنانية التى تعتبر سببا رئيسيا من أسباب النزاع الإنسانى.

٢ - ظهور مساوئ التنظيم غير الرسمى بوضوح.

٣ - سيادة جو من السخط والتوتر وعدم الرضا والإحباط.

٤ - رغبة الكبير فى ابتلاع الصغير ومحاولة الصغير الكبر على حساب الغير.

٥ - غياب مفهوم الدور لانشغال كل فرد بمحاولة تحقيق أكبر قدر من الكسب المادى والمعنوى على حساب الزملاء والمرؤسين والأطراف الخارجية ممن لهم مصلحة فى التعامل مع المنظمة.

٦ - ارتفاع نسبة البحث عن العمل إلى جانب زيادة معدلات الانفصال الوظيفى.

٧ - سوء الإتصالات الإدارية.

٨ - عدم التعاون مع الوحدات الإدارية الأخرى.

٩ - التحرك فى الظلام مع سيادة ظاهرة الغموض واللبس والنظرة إليها كمعوق فى مناخ العمل وصعوبة التعامل معها.

١٠- تسرب روح اليأس إلى نفوس الأفراد من كل باب وشباك.

١١- الاعتقاد فى أن المخاطر تعوق النجاح.

١٢- عدم تقبل التغيير، ورفضه وسوء إستقباله، ومقاومته بعنف وعدم الاعتقاد فيه فى الأجل القصير والأجل الطويل.

١٣- عدم الاستفادة من التجارب بالمرة.

١٤- سوء تفسير معنى القوة.

١٦- تناقض الشخصية بحكم أنها مهزوزة.

١٧- سيادة نمط حياة غير صحى.

١٨- عدم معرفة إلى أى اتجاه هم سائرون.

١٩- عدم الاعتراف بالأخطاء.

٢٠- كره العمل معظم الأحيان.

٢١- سوء إدارة الوقت.

٢٢- العمل بغباء أحيانا مع انخفاض مستوى الأداء.

٢٣- عدم وضوح الرؤية وصعوبة تحديد الأهداف.

٢٤- عدم وجود مقاييس موضوعية للإنتاجية مع إغفال قياس معدلات النمو والتقدم فى العمل.

٢٥- اهمال النوعية، وتجاهل الحوافز المناسبة اللازمة لمضاهاة النوعية بالإنتاجية.

تلك هى بعض وليس كل المظاهر المعبره عن التنافس السلبى بين الأفراد والذى يصاحب النظرة الفردية.

مظاهرا التنافس الإيجابي كمرادف للتعاون بين أعضاء فريق العمل وبين فرق العمل المختلفة ...

أولا - بالنسبة للإدارة :

١ - الاقتناع بما يرغب الفرد فى إنجازه على المستويات الإدارية المختلفة عليا ووسطى وتنفيذية.

٢ - التعامل الجيد مع ظاهرة الغموض واللبس ومحاولة الوصول إلى الأهداف المنشودة.

٣ - قبول بعض الأوضاع كما هى عليه مع عدم تسرب اليأس إلى النفس.

٤ - إتخاذ القرارات المعقولة من حيث القبول والجودة رغم زيادة ظاهره عدم التأكد.

٥ - النظرة الصحية للمخاطر من أجل بلوغ الأهداف وتحقيق النجاح.

٦ - قبول النقد مع حسن تقييمه.

٧ - النظرة إلى التغيير الفعال كمصدر للآلام والأوجاع للبعض فى الأجل القصير مع الثقة فى الانفراج بالنسبة للكل على الأجل الطويل.

٨ - الاعتقاد فى أهمية التغيير كسنه من سنن الحياه وفرض قائم من التجارب أردنا أم لم نرد.

٩ - الاستفادة من التجارب سواء كانت ناجحة أو فاشلة.

١٠- إعطاء أهمية خاصة الإدراك كمحور رئيسى من محاور عملية الاتصالات الإدارية.

ثانيا - مظاهر التنافس الإيجابى بالنسبة للمدير :

١ - تكامل الشخصية.

٢ - النظرة الصحية إلى مفهوم القوة كمرادف للمسئولية.

٣ - رؤية النفس من خلال الآخرين.

٤ - المرونه.

٥ - الضمير الحى.

٦ - القدرة على كبح جماح النفس والجسم والغريزة.

٧ - توافر أقلية من الأصدقاء قادرين ولكنهم أوفياء.

٨ - التمتع بكل لحظة من لحظات الحياة بما يرضى الله.

٩ - سيادة النمط الصحى بالنسبة للمدير.

١٠- وضوح التوقعات المختلفة.

ثالثا - مظاهر التنافس الإيجابى فى إنجاز المهام :

١ - معرفة الإتجاهات.

٢ - تجنب عدم وجود أهداف.

٣ - وضع الأولويات.

٤ - قياس الإنتاجية وقياس معدلات التقدم.

٥ - العمل بجدية وذكاء.

٦ - النظرة للوقت كمرادف للمال.

٧ - ممارسة عملية الاتصالات الإدارية بفعالية من منطلق تفاعلى وليس مجرد مخاطبة مع البدء بالاصغاء النشط عند مزاولة عملية الاتصال.

٨ - شرح المقصود قوله - ثم قوله - التأكد من ما قصد قوله.

٩ - عدم اغفال أو نسيان أن العلماء يؤدون عملا علميا ليس لمجرد الشهرة ولكن لأنهم يحبون ذلك.

١٠- الإعتراف بالأخطاء بصرف النظر عن المستوى الوظيفى.

رابعاً - مظاهر التنافس الإيجابى بالنسبة لمناخ العمل داخل منظمات الأعمال :

١ - إستغراق وقت كافى من أجل جلب العناصر البشرية اللازمة للإضطلاع بالأدوار المخططه.

٢ - الإعتقاد فى أنه لو قبل الناس على ما هم عليه سيصعب الحصول على أفضل العناصر.

٣ - تفضيل أهل الخبرة على أهل الثقة.

٤ - النظرة إلى الوراء على أنه يساعد فى إدارة الأعمال وليس إدارة الأعمال.

٥ - التحكم فى المخططين وليس تحكم المخططين.

٦ - النظرة إلى الإبداع على أنه ليس بديلا لحاسة التحليل من أجل البحث عن الأسباب والحكم على مجريات الأمور.

٧ - الإعتقاد فى أن إختفاء الديناصور كان بسبب التخمه بحثا عن الطعام، ومن ثم يجب ترشيد التخمه التنظيمية.

٨ - عدم التفرقة بين جودة النوعية وبين الإنتاجية فجودة النوعية مثل الإنتاجية.

٩ - الإعتقاد فى أهمية الحوافز المناسبة لتحسين الجودة بمعرفة الأفراد.

١٠- التفرقة بين الكفاية والفعالية مع الحاجة إلى كل منهما.

خامسا : مظاهر التنافس الإيجابى كمرادف للتعاون البناء بالنسبة للمناخ الخارجى لمنظمة الأعمال :

١ - نجاح المنظمة فى إشباع حاجات السوق والعملاء.

٢ - الاعتقاد فى المنافسة على أنها سلاح ذو حدين إما لك وإما عليك.

٣ - اعتبار الرأى العام عامل مهم فى نجاح أو فشل منظمات الأعمال.

٤ - النظرة إلى صناعة ما كجزء من المجتمع وإلى المجتمع كجزء من السياسة العامه، ومن ثم تساهم السياسه دائما فى تحديد محتويات دائرة الأعمال.

٥ - الإعتقاد فى الدور الذى تلعبه دائرة الإعلام فى ابعاد الأعمال طالما أن الناس يقرأون الصحف والمجلات ويشاهدون التليفزيون.

٦ - النظرة إلى التحرك السريع كمرادف للتقدم، ومن ثم لا يمكن إنجاز شئ بالتوقف والسكون.

٧ - إحترام القانون مع عدم إتباع نصائح المحامين فى كافة الأحول.

٨ - النظرة إلى الضمير الحى على أنه أفضل ذاكره.

٩ - الاعتقاد فى أن الاختبار الوحيد لجودة المعايير والمقاييس المهنية المتعارف عليها هو تطبيقها بالفعل ومتابعة النتائج المتوقعة مع تصحيح المسار.

١٠- الاضطلاع بالمسئولية الاجتماعية تجاه المجتمع وتجاه الدولة.

تلك هى بعض وليس كل مظاهر التنافس الإيجابى المرادف للتعاون بالنسبة لكل من الإدارة والمدير والمهام والمنظمة ومناخها الخارجى.

أهداف بناء فريق العمل ولماذا يجنح الأفراد إلى روح الفريق :

يساعد بناء فريق العمل فى إنجاز المهام بصورة جماعية أكثر منه بصوره فردية، ونسارع بالقول أن جماعة العمل لا تمثل فريق عمل بصفة أتوماتيكية - بمعنى أن اشتراك أربعة أو خمسة أفراد فى إنجاز عمل مشترك خاصة إذا عرفنا أن بناء فريق العمل يحث فى المقام الأولى على التعاون والتنافس الإيجابى فى ظل ارتفاع الروح المعنوية وزيادة معدلات الثقة وإحداث التماسك وتحسين الاتصالات وتحسين الانتاجية بالنسبة للفريق، ناهيك عن الدواعى الأخرى التى تجيب على السؤال لماذا يبحث الأفراد عن جماعة عمل بروح الفريق قبل أى اعتبار آخر كمصدر للعطاء المادى والمعنوى ولمزيد من الإيضاح فيما يلى شرح مختصر لتلك الأهداف والأسباب الكامنة وراء بناء فريق العمل :-

١ - **التعاون والتنافى الإيجابى** : قد انتهينا من إيضاح مظاهره من قبل.

٢- **الروح المعنوية** : وتتمثل فى درجة ثقة جماعة العمل فى إنجاز المهام المسندة إليها وبالتالى كلما ارتفعت الروح المعنوية للجماعة كلما كان هناك أكثر لجودة الأداء.

٣ - **الثقة** : وتعبر الثقة عن الرغبة والاستعداد لتقبل المخاطر على أساس مدى الاعتقاد فى قدرات الآخرين ودرجة تكاملهم وبالتالى وجب تبادل الثقة بين أعضاء الفريق من أجل فاعلية الأفراد.

٤ - **التماسك** : يعنى التماسك الإحساس بالوحدة التى تربط أعضاء الجماعة معاً اختيارياً مع الرغبة الشديدة فى الإنتماء إلى تلك الجماعة المترابطة.

٥ - **الاتصالات الفعالة** : بمعنى تبادل المشاعر والأحاسيس بين أعضاء الفريق مع تنمية العلاقات الطيبة بينهم والصراحة المتبادلة والاستعداد لحل النزاعات السلبية مع التصدى بروح الفريق للقضايا المختلفة.

٦ - **الإنتاجية** : يمكن لأعضاء فريق العمل تحقيق أهداف معينة يصعب تحقيقها بصفه فردية. وذلك من خلال تبادل المهارات والمعارف والقيادات، وهكذا نجد أن روح الفريق أقوى وأكثر تأثيراً من المواهب الفردية.

٧ - **الانتماء** : حيث يمنح الفريق هوية معينة لأعضاءه.

٨ - **الكبرياء المهنى** : حيث يشترك الأعضاء بروح الفريق مع الاعتزاز بما ينجزونه من أعمال.

٩ - **الاعتبارات الفردية** : حيث يعطى فريق العمل اعتبارات هامة للمواهب المختلفة ولا يهمل الفروق الفردية ودرجة الاختلاف فى تلك المواهب بين الأفراد مع العمل على حسن توجيهها لخدمة الأهداف المشتركة.

١٠- **الأمان** : يلعب فريق العمل دوراً رئيسياً فى إشباع حاجات أعضاؤه إلى الأمن والأمان لوجود أكثر من عضو يجمعهم هدف مشترك مع الحرص على سد حاجات أعضاؤه المعنوية بصفه رئيسية.

عملية بناء فريق العمل :

لا توجد طريقة واحدة لبناء فريق العمل، حيث أن أهدافه وأسباب البحث عن بنائه والمثلة فى التعاون، وإرتفاع الروح المعنوية، والثقة، والتماسك، والإتصالات الفعلية، وتحسين الإنتاجية، والإنتماء، والكبرياء المهنى، واعتبار المواهب الفردية، وإشباع الحاجة إلى الأمن والأمان - كل تلك أهداف يمكن تحقيقها بأكثر من طريقة، إلى جانب العديد من المداخل والممارسات التى تساهم فى وضع أسس وقاعدة للتفاهم والتفهم مع تحسين الآداء - ومهما اختلفت الطرق لتخفيض تلك الأهداف إلا أنه من المهم لدرجة كبيرة أن يحرص الفريق على تنمية قدراته من أجــل حسن تشخيص مشكلاته والعمل على وضع الحلــول المناسبه لها .

ويمكن استعراض الخطوات المتعارف عليها مهنيا فى بناء فريق العمل على الوجه الآتى :

الخطوة الأولى : تجميع البيانات :

يجب أن يبدأ بناء الفريق بالتقدير والتقييم الذاتى للجماعة، حيث تعتبر نقطة البداية بالنسبة لبناء فريق العمل من حيث تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، مع وضع الأهداف - ويمكن للاستشارين القيام بدور فى هذا الصدد (سواء كان هؤلاء الاستشاريون من الداخل بصفه غير إستقلالية أو من الخارج ممن يعملون بصفه مستقلة) إلا أن كليهما ليسا بأعضاء للفريق المزمع بنائه.

يمثل جمع البيانات ضرورة حتمية من أجل تشخيص مشكلات جماعة الفريق من خلال الطرق المختلفة، ويمكن تحديد إحتياجات تنمية روح الفريق من خلال الطرق والأساليب المختلفة لجمع البيانات بما فى ذلك من التعارف على الاستعدادات والمقابلات وقوائم الاستقصاء وتحليل لعب الأدوار أو حلقات التضامن الجماعى.

يجب تجنيد المعلومات لخدمة أغراض محدده وبطرق وأساليب تحث على تحسين مهام الفريق - ويمكن الإستفادة من طرق وأساليب جمع البيانات فى معرفة أهداف الفريق،

والقدرات الإدارية، ومناخ الاتصالات وقضاياه، والقيم الجماعية، وإدارة النزاعات.

الخطوة الثانية - مناقشة الإتجاهات :

يجب تلخيص المعلومات بالخطوة الأولى ووضعها فى صوره لخدمة أغراض فريق العمل، ومن ثم يجب على الفريق مناقشة وتفسير الاتجاهات الناجمة عن تقيم وتحديد الاحتياجات.

وفى ضوء المعلومات المجمعة يمكن التعرف على نقاط قوة ونقاط ضعف الفريق، ومجالات التحسين، وربما يستغرق ذلك أكثر من لقاء من أجل التوصل إلى احتياجات بناء الفريق والحث على تكوينه، وفى ضوء التفاعلات والتغذية العكسية لعملية المعلومات يمكن التوصل بسهولة إلى نقطة الاتفاق حول أو تحديد أهداف الفريق بدلا من فرضها. ومن هنا تصل الكفاية الذاتية بالنسبة لتشخيص المشكلات وتصور الحلول المناسبة لها.

الخطوة الثالثة - تحليل الاحتياجات :

بعد تحليل البيانات ومناقشة الاحتياجات فى جو من الصراحة والود مع الاعتقاد فى الآخرين والتعرف على نقاط القوة والضعف - يمكن لأعضاء الفريق البدأ فى تحديد الأهداف والاتفاق حول ترتيب الأولويات، ومن المهم بمكان أن يوجه الفريق مجهوداته تجاه القضايا التى تهم أعضائه.

ومن هنا نبدأ عملية تحديد الجدولة الزمنية للأولويات فى صوره تعبر عن الإتجاهات المشتركة لأعضاء الفريق، حتى يكون الأعضاء أكثر التزاما بالنسبة لعملية تنمية الفريق من خلال الجدولة المبدئية، وخطة الأداء المحددة للوفاء بالالتزامات وتحقيق الأهداف المنشودة، ولا نستطيع إنكار أهمية دور الإستشارين وخبراء التطوير التنظيمى فى هذا الصدد، من الاضلاع بدور مهنى من أجل التدريب والتطوير المهنى.

الخطوة الرابعة - تنمية المهارات :

يركز جزء كبير من بناء فريق العمل على الأنشطة المختلفة والممارسات البناءة لتنمية المهارات التى يفتقدها فريق العمل، من أجل الإنجاز العالى والأداء المتميز لأعضائه ومن

المقومات الشائعة المتعارف عليها والتى تنجم عن بناء فريق العمل هى المعرفة بالتنمية الجماعية، وإيضاح مفهوم الدور. وإتخاذ القرارات، وإدارة النزاع، بما يعود على المجموعة بالمزايا الآتية :

١ - الإلتزام المهنى والذاتى تجاه أهداف الفريق.

٢ - أهمية التمتع بالمهارات المختلفة لوضع الأهداف موضع التنفيذ.

٣ - تفهم الدور والمسئوليات والتوقعات المختلفة.

٤ - ممارسة اتخاذ القرارات.

٥ - مزاولة عملية الاتصالات الإدارية بفعالية.

٦ - حسن إدارة النزاع.

٧ - الولاء للفريق والكبرياء المهنى مع الإعتداد بالإنجاز.

تقييم النتائج :

تجب الوقفه المؤقتة للتأكد من تنفيذ ما كان يجب تنفيذه بأقصر الطرق إقتصاداً وفعالية فى ضوء ارتفاع الروح المعنوية - وسيادة جو من الثقة، والتماسك، وتحسين الإنتاجية النوعية ، ومن ثم يأتى التقييم على مراحل مختلفة وهى.

١ - ممارسة تقييم النتائج بصفه مبدئية لتحديد الاحتياجات ووضع الأهداف وترتيب الأولويات.

٢ - تنميةأنشطة بناء المهارات المختلفة.

٣ - تقييم معدلات النمو والتقدم.

٤ - القدرة على التقييم العادل والمنظم لمؤشرات التقدم والنمو بالنسبة للقضايا الحساسة للفريق.

تلك هى وسائل التعرف على الكفاية الذاتية لمؤشرات التقدم والنمو ويأخذ التقييم صورا

مختلفة فى بعض الحالات يمكن الاعتماد على معايير أداء، أو قياس مدى فعالية الفريق فى قضايا العمل والإنتاجية الخاصة بالفريق من خلال بعض المؤشرات مثل .

أقل الأخطاء - أقل التكاليف - أقل معدلات الغياب - أقل معدلات الانفصال الوظيفى - (كل تلك مؤشرات يستفاد منها فى تقييم آداء الفريق (الروح المعنوية - الثقة والتماسك) .

لا تخرج منظمة الأعمال عن كونها تكتل بشرى من شخصين أو أكثر بقصد تحقيق هدف مشترك وبالتالى فإن الإطار النظرى لهذا المفهوم يدعوا إلى التفاعل والتعاون، مع حث الأفراد على العمل الجماعى بقصد إنجاز الأهداف المنشودة، إلا أن الواقع العملى يخبرنا بخلاف ذلك حيث تختلف أهداف الأفراد بينهم من جانب وبينهم وبين أهداف المنظمة من جانب آخر، ومن ثم يعمل الأفراد فى معظم الأحيان منفصلين فى الوقت الذى يستطيع فيه العمل الجماعى عرض أداء أفضل كما ونوعاً بالقياس إلى الآداء الفردى.

ومن ثم يمكننا تعريف فريق العمل، بأنه جماعة من العناصر البشرية يعملون معا لإنجاز مالا يمكن إنجازه فى حالة عمل كل منهم بمفرده، بما يضفى على روح العمل شئ من الإهتمام والإثارة، والرضى إلى جانب المتعة فى الأداء نفسه.

ماهى معايير التفرقة بين فريق العمل السئ، وفريق العمل الجيد :

إذا أمكننا التعرف على أبعاد الشئ، لأمكننا التمير بين سلبياته وإيجابياته .. وهناك فريق عمل جيد كما أن هناك فريق عمل سئ، وإذا عرفنا سمات فريق العمل السئ لأمكننا استنتاج العكس والسعى لتحقيقه لما يحويه من مميزات وآثار جيدة على أعضاء الفريق من ناحية وعلى المنظمة من ناحية أخرى.

ويمكن تلخيص سمات فريق العمل السئ فى الآتى :

* التوتر، والإحباط.

* قلة الرضى الوظيفى.

* عدم القدرة على رؤية بوادر الإشباع النسبى لحاجات جماعة العمل.

* غياب التحضير.

* عدم الإلتزام.

* عدم قدرة الأفراد على التعبير عن أنفسهم من خلال النظام مع قدرتهم على التعبير عن أنفسهم من خلال المناقشات بصفه شخصية.

* إستنفاذ المنظمة وقتا كبيرا على العلاقات دون جدوى متميزة.

* عدم الإستفادة من الأخطاء فى التحسين، وزيادة التعليم، مع إستخدامها فى العقاب لمن يرتكب الخطأ.

* المنافسة غير الصحية كسمه بارزة من سمات فريق العمل السئ.

* إنخفاض مستوى العلاقات بين الإداريين.

* إختفاء روح التقدم والإبداع بين الأفراد.

صعوبة النمو والتطوير بين الأفراد للأسباب التالية :

١ - ضغوط العمل.

٢ - النظر إلى النمو والتطوير كوظيفة شئون الأفراد، والتدريب على وجه التحديد، حيث القصور فى بعد وعمق النظرة الموضوعية للنمو والتطوير.

٣ - إضطراد النزاع بين أعضاء الفريق.

٤ - إختفاء المهارات بين الإداريين، وإنعدام الرغبة فى إحداث النمو والتقدم.

٥ - الخوف من عواقب، ونتائج التنمية.

٦ - إختفاء مفهوم الدور وعدم وضوحه.

٧ - الاستعداد السلبى، والرغبة الدائمة فى إستجداء المساعدة من الآخرين.

٨ - إختفاء روح التعاون.

.... إلى غير ذلك من سمات معبرة عن سوء الصحة التنظيمية وظهور الآثار السلبية.

هذا ويمكن التغلب على تلك السمات السلبية، مع جعلها إيجابية من خلال تحسين فعاليات فريق العمل.

سمات فريق العمل الفعال :

لا تخرج سمات فريق العمل الفعال عن كونها مضادات سمات فريق العمل السئ ومن ثم يمكن تلخيص سمات فريق العمل الفعال فيما يلى :

* إستطاعة الأفراد التعبير عن أنفسهم بأمانة وصراحة.

* وجود النزاع البناء.

* وجود علاقات طيبة بين الأفراد.

* الإحترام المتبادل للقيم والمفاهيم.

* إتسام العلاقات بين الأفراد بالتعضيد، والمساندة، والثقة.

* وجود إجتماعات بناءة، وهدافة.

* إرتفاع معدلات التنمية والقدرة على الإبتكار من الأفراد.

* الترحيب بالمساعدات الخارجية، وإستخدامها فى المواقف المناسبة فقط.

* تمتع الأفراد بإنجازاتهم فى العمل.

* وجود الرضى الوظيفى.

* .... إلخ من السمات المعبرة عن فعالية التماسك، وظهور إيجابيات العمل الجماعى، فى ظل مناخ تسودة الصحة التنظيمية.

مراحل بناء فريق العمل :

يمر بناء فريق العمل بعدة مراحل مميزة، حيث تميز كل مرحلة سمات معينة وفيما يلى إستعراض موجز لأبعاد تلك المراحل الأربع :

المرحلة الأولى -(مرحلة الإستكشاف) :

وهى تعبير حى عن إتجاهات إستكشافية لإمكانية تكوين فريق عمل ناجح، ومن ثم لا ينضج فى تلك المرحلة فريق العمل، ولا يتماسك بعد ولا تظهر سمات جودته ولا يوجد فيها التزام معين. ويميز تلك المرحلة وجود التفاوت بين الأفراد، مع التفاهم حول المهام دون تركيز مميز، أو إهتمام معين لما يجب أن يكون عليه الأداء الوظيفى أيضا يميز تلك المرحلة عدم الإحساس بالآخرين بصورة ملموسة.

المرحلة الثانية- (مرحلة الترويض، أو التدريب بالممارسة) :

وتبدأ تلك المرحلة عندما يقرر الفريق بجدية ضرورة إستعراض طرق وأساليب العمل، مع الإلتزام بالإضطلاع بالمهام والأنشطة التى من شأنها المساعدة فى تحسين الأداء ... ومن ثم تتوافر الرغبة لدى فريق العمل فى تلك المرحلة على ممارسة المهام بالطرق والأساليب السليمة.

المرحلة الثالثة - (مرحلة تجميع، تماسك الفريف) ... وفيها :

* تبدأ الثقة فى التكوين.

* يتم فحص طرق وأساليب العمل بصراحة فى ظل مناخ وجو يسوده التفاهم.

* يحاول الفريق التوصل إلى طريقة أو مدخل منظم لتوضيح طرق أداء العمل، من خلال الاتفاق على الإجراءات من منطلق التفاهم على مدخل معين، وقواعد محددة للتشغيل ، مع الإستفادة بتحسين العلاقات، ومن ثم يتم فى المرحلة التالية إحياء روح التماسك بين أعضاء الفريق.

* يتم تحديد أغراض المهام والأنشطة بوضوح.

* يتم تحديد الأهداف المراد إنجازها بوضوح.

* يتم تجميع المعلومات المطلوبة.

* يتم إعتبار الاختبارات المفتوحة لأعضاء الفريق.

* التخطيط المفضل لما يجب عمله.

* إستعراض النتائج، وإستعمالها كأساس للتحسين فى المستقبل.

المرحلة الرابعة - (نضوج الفريق) :

* تظهر أسس تكوين الفريق الناضج بعد إستكمال المرحلة الثالثة، حيث الإنفتاح وتحسين العلاقات فى المرحلة الثانية، ووجود مدخل متفق عليه فى المرحلة الثالثة، وبالتالى يمكن إستخدام تلك الأسس لإستكمال المهام لبناء فريق عمل نامى وناضج.

هذا وتميز تلك المرحلة ما يلى :

* تعتبر المرونة السمة المميزة، مع وجود مجموعة من الإجراءات التى يتم تبينها لمقابلة الاحتياجات المختلفة.

* لا يهتم الأفراد بالمواقف الدفاعية.

* يتحدد النمط القيادى وفق المواقف وليس وفق الصفة الرسمية.

* يدرك الأفراد نوعية القيادة الضرورية لهم.

* يوجد إعتزاز وكبرياء مهنى بين أعضاء الفريق يرجع إلى إنجازاتهم، مع عدم القضاء على الإتجاهات الفردية من حيث المبادرة، والقدرة على الإبتكار.

* يشعر كل فرد فى تلك المرحلة بالسعادة، والرضى، مع وجود الفعالية بشأن الإستجابة لحاجاتهم.

* يعتقد الفريق فى المبادئ الرسمية والمداخل السلوكية فى إتخاذ قراراتهم.

* الإعتقاد فى المسئولية الإجتماعية للمنظمة.

* إرتفاع الثقة - الصراحة - الأمانة - والتعاون بين الأفراد.

* الرغبة فى التوصل إلى طرق ووسائل أخرى للتحسين مع الترحيب بها.

* تصبح السلوكيات جزء من تصرفاتهم داخل وخارج العمل.

اعتبارات بناء فريق عمل فعال :

توجد من الاعتبارات ما يسمى بحجر الزاوية فى بناء فعاليات فريق العمل، وتتمثل تلك الإعتبارات فيما يلى :

١ - الوضوح فى الأغراض، والاتفاق فى الأهداف.

٢ - الصراحة والمواجهة الفعالة.

٣ - التعضيد والثقة.

٤ - التعاون والنزاع البناء.

٥ - إجراءات ومراجعة دورية.

٦ - قيادة مناسبة .

٧ - إستعراض ومراجعة دورية.

٨ - تنمية وتطوير فردى.

٩ - علاقات قوية بين جماعات العمل.

فعالية قائد فريق العمل :

الغرض : هو تمكين قادة فريق العمل من القدرة على فعاليتهم كقادة من خلال التقويم الذاتى.

الكيفية : يضطلع قائد فريق العمل بتقويم فعاليته بإستخدام نماذج تقويم معدة لمدى معين فى ظل مؤشرات أداء معينة.

يقوم قائد فريق العمل بمناقشة التقويم والإفصاح عنه لواحد أو إثنين من أعضاء الفريق للتعليق عليه.

يقوم قائد فريق العمل بإعادة تقييم أداءه فى ظل التعليق الوارد إليه من أعضاء الفريق. من الممكن إعادة تلك الدورة.

عناصر التقييم :

* من الممكن إستخدام الأنشطة كجزء من عملية التقييم فى الإستعانة بالمؤشرات ودرجات التقييم بالنسبة للمحددات والعناصر الآتية.

- أنا أمين وصريح مع نفسى. الدرجة
- أنا واضح بالنسبة للمعايير المراد تحقيقها. الدرجة
- أنا أعطى وآخذ (أخذ وعطاء) بالنسبة للثقة والولاء. الدرجة
- أنا أحافظ على التماسك والإتحاد لفريق عملى. الدرجة
- أنا أشعر وأتفاعل مع آمال وحاجات الغير. الدرجة
- أنا أستخدم التفويض للمساعدة فى الإنجاز والتطوير. الدرجة
- أنا أواجه الحقائق بأمانه. الدرجة
- أنا أضع أسس وأحافظ على إدارات العمل الفعالة. الدرجة
- أنا أحاول خلق جو من الإستقرار والسعادة بالنسبة لمناخ العمل. الدرجة

.... إلخ.

تلك هى بعض العناصر الممكن أن تتضمنها نموذج التقييم، مع تحديد الدرجة وتفاوت الأهمية بين العناصر المختلفة وفق ظروف ومتغيرات كل منظمة.

معوقات بناء فريق العمل :

* فرض القرارات على الآخرين.

* عدم تشجيع الأفراد على الكلام.

* سوء الإتصالات.

* إتخاذ القرارات عند المستوى الخاطئ.

* عدم أمانة بعض المدراء مع أنفسهم.

* عدم فعالية الإجتماعات والمقابلات.

* عدم كفاءة فرص النمو.

* عدم وضوح الأدوار.

* عدم قول الناس لما يفكرون فيه بالفعل.

* وجود النزاع الهدام.

* عدم ملائمة المعلومات لإتخاذ القرارت.

* عدم وجود الثقة فى بعض المديرين.

* عدم التعلم من الأخطاء.

* عدم مساعدة الإداريين لمرؤسيهم.

* برود العلاقة بين الأفراد.

* الإشتغال وليس الشغل. بمعنى أن الكل يبدو مشغولين دون نتيجة.

* القضاء على الأفكار الجيدة.

* عدم إعتراف الأفراد بأخطائهم.

* شيوع عدم الثقة بين الأغلبية.

* عدم التزام الأفراد بقراراتهم.

* إنعدام روح الولاء.

* عدم الترحيب بالآراء الخارجية.

قلة التناوب فى العمل.

* عدم العمل بفعالية الغير.

* عدم إستغراق الوقت الكافى للتخطيط من أجل المستقبل.

* تلاشى ممارسة التفويض.

* طعن الآخرين فى ظهورهم.

* عدم العمل بروح الفريق.

* إتخاذ القرارات بمعرفة أفراد غير مناسبين.

* الضعف الإدارى بين المديرين، وعدم قدرتهم على تحمل المسئولية.

* عدم إستقبال "رد المعلومات" أو مايعرف بالتغذية العكسية.

* تنمية نوعية خاطئة من المهارات.

* عدم الحصول على المساعدة والتعضيد من أجزاء المنظمة المختلفة.

* عدم معرفة التوقعات بوضوح.

* لا تمثل الأمانة السمة الظاهرة للفريق.

* عدم الإحساس بالقوة من خلال زملاء العمل.

* عدم كفاية المعلومات والمهارات

* تحقيق الشخصيات القوية لأغراضها.

* عدم الاعتراف بالعزة والكبرياء المهنى.

* عدم وجود الوقت الكافى لمناقشة قضايا العمل بفعالية.

* عدم إعتبار المديرين للنمو والتطوير بجدية.

* عدم تفهم باقى أجزاء المنظمة لأعضاء الفريق.

* عدم وجود علاقة بين التقويم الفردى والإنجاز الفعلى،

* إنتشار السرية فى معظم القضايا مع عدم الإفصاح عما يهم العمل.

* النظرة السلبية إلى النزاع ودوره، مع الحرص على تلاشيه بالمرة.

* ظهور روح عدم الإتفاق.

* إنخفاض روح الإلتزام بالقرارات.

* إعتقاد المديرين فى فعالية الإشراف المحكم المصحوب بالضغط.

* إستنفاد الطاقة البشرية فى المواقف الدفاعية.

* عدم وضوح الأولويات.

* عدم مشاركة الأفراد فى إتخاذ القرارات.

* سوء استخدام المهارات المتوافرة.

* إعتقاد المديرين الخاطئ فى الناس، من منطق النظرة التشاؤمية، وإفتراض أن الجميع كسول بطبعه وغير طموح.

* إستنفاذ الكثير من الوقت فى العمل مع القليل من الوقت فى التفكير.

* عدم تشجيع الأفراد على النمو والتقدم.

* عدم محاولة تفهم أدوار ومساعدة الإدارات الأخرى.

* تصدع كثير من الناس بسهولة حيث الإجهاد والتوتر وسوء الصحة الجسمية والنفسية.

* عدم إستعداد الأفراد لتقبل وجهات نظر الآخرين.

* عدم إعتبار البدائل المختلفة بكفاية.

* تأثر المديرين إلى حد كبر بأحداث الماضى.

رة التحدى فى تقبل الأوامر.

* قلة تأثير الفريق على أجزاء المنظمة الأخرى.

* عدم مشاركة المديرين في أجزاء المنظمة الأخرى.

* عدم مشاركة المديرين فى التخطيط من أجل المستقبل.

* إعتقاد البعض من أعضاء الفريق فى عدم التفاعل بالمرة وعدم الحديث.

* وجود صور مختلفة وعديدة من الخلافات غير الصحيحة.

* إحساس الأفراد بالإحباط لعدم أخذ رأيهم.

* عدم إهتمام الإدارة بشعور وإحساس الآخرين.

* ندرة ترشيد إجراءات سير العمل بالمنظمة.

* عدم توفير الوقت اللازم لتنمية المهارات، والأشخاص الرئيسيون بالمنظمة.

* الإستعداد السلبى تجاه مساعدة جماعات العمل الأخرى.

* تفاوت الإتجاهات بشدة بين أجزاء المنظمة.

* عدم إستعداد الأفراد للإفصاح عن إعتقادتهم الحقيقية ووجهات نظرهم.

* عدم سيادة الديمقراطية والمشاركة فى الإدارة.

* قلة التصرفات والسلوكيات الإيجابية لجعل العمل موضع إهتمام العاملين.

* عدم معالجة ومناقشة القضايا الموضوعية والحساسة.

* ترك الأفراد المديرين بمعرفة المنظمة والمشاركة أو الإنضمام إلى المنظمات المنافسة.

* عدم إستخدام وحسن الإستفادة من الأفكار الخارجية.

* عدم الإتفاق الديمقراطى على القضايا الهامة.

* عدم حصول فريق العمل على رد فعل الآخرين (التغذية العكسية).

* عدم مناقشة أوجه الخلاف.

* عدم مشاركة أعضاء فريق العمل بفعالية فى إتخاذ القرارات.

* عدم حسن إستخدام الإداريين للمرؤسين.

* عدم الإهتمام بمواطن الأهمية فى الإجتماعات.

* عدم تدفق المعلومات بين أعضاء الفريق.

* عدم الإهتمام والتركيز على النتائج.

* عدم توفير الوقت لمناقشة المبادئ والقضايا الهامة.

* عدم التسلح بالقدرات الإنسانية والفنية والإدراكية.

.... إلخ.

تلك هى بعض الإعتبارات، والعوامل التى تعوق بناء فريق العمل، كما يراها المفكرون والكتاب حول هذا الموضوع، ولا تخرج تلك الإعتبارات عن كونها تعبير حى لسوء الصحة التنظيمية، والتخلف الإدارى، والإفتقار إلى المداخل الإنسانية والسلوكية فى معالجة وممارسة كافة القضايا الإدارية.

ومن ثم فإننا ننصح كل إدارى بضرورة التسليح بالمداخل الثلاث (الفنية والإنسانية والإدراكية) فى معالجة كافة قضايا العمل، مع التركيز على الإتصالات الإدارية كدعامة رئسية من دعائم الإدارة لإنجاح فريق العمل وتهيئة المناخ الصحى وفيما يلى ضوء على المهارات المطلوبة.

المهارات الإنسانية :

يجب على أعضاء الفريق التسليح بالمهارات الإنسانية التى من شأنها المساعدة على :

* القدرة على العمل بفعالية كعضو فى جماعة العمل.

* خلق مجهودات تعاونية خلال جماعات العمل.

* التركيز على التعامل والعمل مع الناس على كافة المستويات.

المهارات الفنية :

كما يجب على أعضاء فريق العمل التسلح بالمهارات الفنية التى من شأنها المساعدة على :

* تفهم أنشطة معينة.

* معرفة متخصصة.

* تحسين القدرة التحليلية.

* سهولة وتيسير إستخدام الأجهزة * والمعدات * والأساليب المتاحة.

* تحسين القدرة على التعامل والعمل مع الأشياء.

المهارات الإدراكية :

إلى جانب المهارات الإنسانية والفنية، يجب على أعضاء فريق العمل التمتع وإكتساب المهارات الإدراكية التى من شأنها المساعدة على :

* القدرة على رؤية المنظمة ككل.

* التعرف على العلاقات الإعتمادية للمهام داخل المنظمة.

* معرفة كيفية تأثير العلاقات الإعتمادية للمهام داخل المنظمة.

* معرفة كيفية تأثير التغيير الجزئى على الكلى.

هذا وتجدر الإشارة إلى أهمية المداخل السلوكية ومزايا تنمية المهارات الإنسانية الممثلة فى :

* عمل الفرد بإستعداداته.

* القدرة على رؤية مزايا وحدود مشاعر الآخرين والإحساس بهم وتقبل وجهات نظرهم، ومعرفة أوجه الخلاف فى وجهات النظر..

* النجاح فى تفهم قصد الآخرين.

* المهارة فى مزاولة عملية الإتصالات بفعالية.

* المساهمة فى خلق جو من الأمان والتقبل.

- الإستعداد الإيجابى نحو تلمس حاجات الغير وكيفية تحفيزهم.

★ الخـــــوف ★

وكيفية التغلب على معوقات الإنتاجية مع الإبداع فى العمل

- مقدمة
- الخوف كحائل دون بذل أقصى جهد.
- محددات الخوف الوظيفى وآثاره.
- الخوف والجودة النوعية وتحسين الإنتاجية مع النزعة الإبتكارية.
- الموضوعات التى لاتخضع للمناقشة.
- الآثار الإيجابية للخوف.
- التصرفات والسلوكيات التى تؤدى إلى الخوف.
- الحلقة المستمرة لأزمة الثقة.
- استراتيجيات رفع معدلات الثقة.
- المهارات المطلوبة من المديرين تجاه الخوف الوظيفى.

الدكتـــــور

سعيديــــس عــــامر

أستاذ وخبير العلوم الإدارية بالولايات المتحدة الأمريكية

ورئيس شركة وايد سيرفيس للإستشارات والتطوير

الإدارى

★ الخوف ★

الدكتور / سعيد يس عامر

مقدمـــة :

لا يخرج الخوف عن كونه أحاسيس ومشاعر مهددة بصدى الأحداث الناتجة عن الكلام حول العمل وقضاياه المختلفة مما يعوق الإنتاجية، والجودة النوعية، والإبداع في العمل .. وكلها قضايا تهم الجميع في مجالات الأعمال.

ما هو الخوف الوظيفي ؟ ما هي الأسرار التي يعرفها كل فرد ؟ ما هي الموضوعات التي لا تخضع للمناقشة ؟ ماذا يكمن داخل نفوس الناس ؟ .. وماذا يخشى الناس فقدانه؟ وما هي ضريبة الخوف وما هي التصرفات المؤدية للخوف ؟ .. وما هي الحلقة المفرغة حول أزمة الثقة .. والإفتراضات السلبية حولها؟ .. وكيفية تغيير تلك الإفتراضات؟ كيف ننمي العلاقات مع الآخرين دون خوف ؟ لماذا نسمع الأخبار السيئة .. بل نبحث عنها أحيانا ؟ .. نكافئ ناقل تلك الأخبار في كثير من الأحيان إعتقاداً منا أن التجسس، والتحسس، والتناجش من الضروريات رغم أنها من المحظورات وماذا حول إتخاذ القرارات تجاه الأفراد للعمل بدون خوف من أجل تحسين الإنتاجية، والارتقاء بالجودة النوعية مع الإبداع في العمل ؟ .. تلك هي الأسئلة التي سنحاول الإجابة عليها بصورة مركزة.

يواجه مدراء التسعينات تحديات سافرة وغير مألوفة بسبب الفجوة بين مهارات قوة العمل وبين إحتياجات الأعمال، ومعوقات الإجتهاد لسد تلك الثغرة الناجمة بحكم

التغييرات الرهيبة فنيا، وتنظيميا، وسلوكيا، وحضاريا ... ويقع على رأس تلك المعوقات ظاهرة سلوكية تعرف بالخوف الجارى فى محيط الأعمال لعدم قدرة الأفراد على التعبير عما يجول بخاطرهم .. وبالتالى يجب شرح مناطق ومجالات العمل التى لا تستطيع الأفراد الكلام فيها بحرية، وأسباب عدم الكلام، وآثار الخوف على الأفراد والمنظمات، والطرق والأساليب التى تشجع الأفراد على الحديث بحرية من أجل تحويل الخوف إلى ثقة وإبداع وذلك إعتقادا منا فى أن إنتزاع الخوف من نفوس العاملين سيساعد الموارد البشرية سلوكيا من جانب، مع تحسين الإنتاجية والإتقاء بالجودة النوعية من جانب آخر.

المهارات الفنية :

يمثل الخوف من التغيير .. والخوف من الفشل .. والخوف من الرئيس ظواهر سلبية .. وللخوف صورا متعدده من صور الخوف. وسنركز هنا على نوعية معينة من الخوف وهى الخوف من الحديث فى أماكن ومجالات العمل، حيث يشعر المدير بالتوتر لعدم قدرته على الحديث عن مسئول مختص بإدارته، كما تشعر السكرتيره بالخوف عن الإفصاح بإضطلاعها بمعظم مهام رئيسها، ويقاوم رئيس الفرع مع عدم القدرة على تقبيل الإجراءات المفروضة عليه من قبل المركز الرئيسى، وأيضا يتردد العامل فى إخبار رئيسه الجديد بالطرق العلمية لإدارة العمل بسلامه، ويعجز المرؤوس عن مواجهة رئيسه المباشر فى قضايا العمل .. لماذ كل هذا ؟ .. بالطبع بسبب الخوف الذى يؤدى إلى السلبية، والغضب مع التوتر، وخدش الكبرياء عدم والإبداع، وذلك بحكم كون الخوف عملية تفاعلية لردود الأفعال الناجمة عن مزاولة الإتصالات بين شخصين أو أكثر بما يحتم حسن تفهم ديناميكية العلاقات الوظيفية فى ظل تعدد صور الخوف ذات الصلة بالحياه الوظيفية من خلال مواقف عديدة ممثلة فى الشك وعدم المشاركة فى إتخاذ القرارات، ونقد البعض أمام الآخرين، وعدم الحصول على المعلومات الكافية للإضطلاع بالمهام، وتكليف البعض بمهام متميزة دون باقى زملاء المستوى الواحد فى العمل، وعدم الإتفاق المؤدى إلى سوء العلاقات، وعدم وضوح الدور، وسوء فهم الإقتراحات إعتقادا بأنها إنتقادات، وإنخفاض مستوى الآداء الوظيفى، والفصل الوظيفى.

محددات الخوف الوظيفى وآثاره

تتأثر ظاهرة الخوف بمحددات رئيسية تتمثل فى العلاقات مع الرؤساء، ونوعية القيادة،

وآثارها فى رفع أو خفض كل من معدلات الثقة، ونوعية الجودة، ومستوى الإنتاجية، والإتجاهات الإبتكارية، كذلك درجة الجودة والتقبل للقرارات الإدارية، ويرجع الخوف من الحديث إلى زمن بعيد فهو محيط بنا لفترات وفترات، وقد تجاهلنا سنوات وسنوات، وحان الوقت لرفع الأصوات كنقطة بداية مع التركيز على صوت العمل بصفته أعذب وأقوى من صوت القول، فالجبان هو من يعيش ويعاصر الخوف، والإرتياح النفسى أفضل من الكسب المادى، وقد يؤثر تجاهل مقترحاتنا على الإحساس والمشاعر وخدش الكبرياء، وإنخفاض الإنتاجية، وسوء وإنعدام القدرة الإبداعية بسبب محيط العمل المحيط وقد يطرح السؤال نفسه لماذا تعمل كثير من منظمات الأعمال بصوره مرضيه رغم الخوف الوظيفى السائد فيها ؟ .. تأتى الإجابة على هذا السؤال من خلال تحليل الفرص الضائعة والفرص البديلة بمعنى أن الخوف لن يوقف حياة المنظمة، ولكن الحد منه سيزيد من كفاءة وفعالية المنظمة، وذلك على غرار آثار التدخين على المدخنين تدريجيا بالحد من الحركة وقلة القدرات عل مدار الوقت المرتقب.

الخوف والجودة النوعية وتحسين الإنتاجية مع النزعة الإبتكارية

توجد مجموعة من السمات التى تميز المنظمات ذات الإهتمام بإرتقاء الجودة، حيث تحرص تلك المنظمات على عرض نوعية متميزة من السلع والخدمات لإرضاء العملاء، ويتسم العاملين فى تلك المنظمات بالإنفتاح والكفاءة والتمسك بمقاييس آداب المهنة، والمشاركة فى الأهداف والتقدير والتفاعل على كافة المستويات مع تشجيع وتأييد القيادات الإدارية، فى ظل جو يسوده الثقة، والعزة فى العمل.

وتقوم العلاقات بين المرؤوسين والرؤساء فى تلك المنظمات على الثقة، والإحترام فى ظل أقل قدر من الخوف الوظيفى التقليدى لعدم القدرة على الكلام، وإن وجد الخوف فهو نوع آخر يرجع إلى التوتر الشخصى النابع من الحرص كل الحرص على الوفاء بالتوقعات تجاه النفس، وتجدر الإشارة إلى مصادر الخوف الوظيفى الأربعة وهى الأحداث الفعلية والخبرة العملية للمواقف الحالية والسابقة والمشابهة، والقصص والروايات حول خبرات الآخرين، والإفتراضات والتفسيرات الخاصة بسلوكيات الآخرين، والعبارات والأفكار المقبولة والخالية من الأصالة والتى تعكس السلوكيات السلبية المتوارثة للحديث عن الآخرين وخاصة الرؤساء، يلاحظ على تلك المصادر أنها تتوقف عن العمل نسبيا فى ظل الأنماط الإدارية

الرشيدة، ولا يعنى ذلك عدم وجود شئ من التوتر الوظيفى، وضغوط العمل، والخوف من مهام معينة، والشك الفردى، والاضطراب، والخوف الناجم عن قضايا الإنضباط السلوكى فى العمل، وكل تلك ظواهر تختلف عن الخوف الذى نقصده والذى نتحدث عنه، والذى يتصدى مباشرة لقضايا الجودة النوعية وتحسين الإنتاجية، والنزعة الإبتكارية.

ماذا عن الأسرار المحظور مناقشتها والتى يعرفها كل فرد ؟ ...

يشير المحظور مناقشته إلى خوف الناس مناقشته فى أماكن العمل على المستوى الرسمى مع المسئولين المختصين، رغم مناقشة تلك القضايا بالصورة غير الرسمية أينما وجدوا. وبالتالى فإن مجرد الخوف من مواجهة المسئولين يمثل عائقا فى سبيل الإرتقاء وتحقيق المراد، ومن هنا نجد أن الخوف، والكبت يضفى على تلك القضايا نوع من السرية لعدم القدرة على الإفصاح عنها، ورغم ذلك تجد أن كل فرد على علم بتلك الأسرار .. وكلما إستفحل الكبت كلما أصبح من الصعب مناقشة تلك الأسرار فيما بعد وهكذا تصبح تلك الأسرار سبب ونتيجة للخوف.

ما هى الموضوعات التى لا تخضع للمناقشة ؟ وأسباب عدم مناقشتها، وماذا يخشى الناس فقدانه فى حالة المناقشة للمخظورات وما هى ضريبة لخوف ؟

توجد موضوعات تناقش بصفة غير رسمية، ولكنها تمثل أسرار على المستوى الرسمى ومنها التصرفات والسلوكيات والممارسات الإدراية للمسئولية، ومستوى آداء زملاء العمل، ومزايا العمل، وقضايا التغيير، ونظم الأفراد، والمشاعر والأحساسيس الشخصية، والأخبار السيئة، والنزاعات، والمشكلات الشخصية والإقتراحات من أجل التحسين، وإتخاذ القرارات وقضايا التفضيل والمحاباه، ودور الرئيس فى الترقية، وتحديد المهام، وإنهاء الخدمه، وتدفق المعلومات وآداب المهنة والإفتراضات حول دوافع الإدارة، والسياسات الإدارية ... كما توجد أربع أسباب رئيسية تحجب الأفراد دون مناقشة تلك الموضوعات بصفة رسمية وهى الخوف من ردود الأفعال وصدى الأحداث المحتمل بعدم جدوى الشكوى والكلام، مع تلاشى أى نزاع محتمل، ذلك بالإضافة إلى الخوف من عمل أى شئ إضرارايا قد بسبب أضرار للآخرين ... ومن الأشياء التى يخشى الأفراد إفتقادها عند الحديث عن

المستوى الرسمى هذ فقدان السمعة، والتقهقر المهنى، والآثار المادية وتدمير العلاقة مع الآخرين، وفقدان الوظيفية، وعدم القبول، وتغيير الدور الوظيفى، والحرج وفقدان الإحترام، والنقل الوظيفى، والعقوبات الوظيفية إلى غير ذلك من أسباب أخرى .. وأما عن ضريبة الخوف فهى عالية وغير عادلة حيث الجودة النوعية والإنتاجية والإبداع من جانب آخر ناهيك عن الخسائر المادية الناجمة عن عدم رضى العملاء، وبالتالى تتمثل التكلفة العالية للخوف فى الآثار الناجمة عنه مثل المشاعر والأحاسيس السلبية تجاه المنظمة، والآثار السلبية على أنفسنا وعلى الإنتاجية والنوعية، وفقدان الثقة، وإنتشار السلوكيات الدفاعية حيث يخشى الناس صدى الأحداث المحتمل عند الحديث علنيا بحكم السمات التى تميز تلك الظاهرة غير المباشرة ومنها أن غموض ردود الأفعال يؤدى إلى إستحالة توقع آثاره مع عدم إمكانية مناقشة تلك الظاهرة بما يترك وراء ذلك بصمات واضحة نتيجة الآثار السلبية على النوعية وعلى الإنتاجية بسبب تلاشى المجهودات الإضافية، وإخفاء الأخطاء، والفشل فى التعامل مع أبعاد وحدود الميزانيات التقديرية، وفقدان الفعالية فى حل المشكلات، وعدم ترتيب الأولويات، والإعتماد على الطرق والأساليب الكلاسيكية فى معالجة قضايا العمل المختلفة بما يعوق الإبداع والتحضير مع تحمل المخاطر العاليه.

وبالنسبة للآثار الجانبية للخوف ..

نجد أن البعض يعتقد فى أهمية الخوف من منطلق حث الأفراد على العمل بجدية وإستمرارية مع شدة المنافسة ودفعهم للتفكير ....، وإذا صح هذا الإعتقاد بين الأقلية لوجدنا أن التكلفة العالية لها تحجب المزايا العائدة منها، وذلك لعدم إحترام الأكثرية لظاهرة الخوف بسبب آثاره السلبية على العناصر البشرية من جانب، وعلى نجاح الأعمال من جانب آخر فى صورة ضياع الفرص، وسوء السمعه على على الأجل الطويل، وإرتفاع معدلات دوران العناصر البشرية.

وماذا عن السلوكيات التى تؤدى إلى الخوف ؟

يسبب الخوف الوظيفى أسباب أربع وهى الإتجاهات والسلوكيات الإستغلالية للمدراء والمشرفين، وسوء نظم إدارة الأفراد، والتصرفات الجافة، والحضارة البالية وسوء إدراك الإدارة العليا .. ومن أمثلة السلوكيات الإستغلالية للقيادات (الصمت، والنظرات الغريبة،

والمفاجآت والمباغته، والتجاهل والإهانة، واللوم، والتهديد، والعنف، والصياح، وفقدان الأعصاب) وبالنسبة للسلوكيات والتصرفات الجافة التى تنم عن الضعف الإدارى (عدم فعالية إتخاذ القرارات وحل المشكلات والتصرفات، وسوء الإتصال ، وضعف الإستجابة للإقتراحات، وعدم الإنسجام فى التصرفات، وعدم الإلتزام بالكياسة مع عدم التمسك بآداب وأخلاقيات المهنة) .. أما عن سوء نظم إدارة الأفراد فيظهر فى أكثر من صورة مثل (سوء الإختيار - عدم العدالة - سوء صيانة الموارد البشرية - إرتفاع معدلات دوران العناصر البشرية - سوء المعاملة - فقر المعلومات) من خلال العادات السيئة فى العمل، التى تجنح إلى التوتر، والإحباط، وسوء المعاملة، وسوء التقدير، وإنعدام الثقة فى بيئة العمل.

الحلقة المستمرة لأزمة الثقة :

تبدأ أزمة الثقة من الإفتراضات السلبية للرؤساء حول المرؤسين من خلال النظرة القاتمه المليئة بالشك، والتشاؤم مع تبنى إستراتيجيات حماية النفس المؤدية إلى حرمان المرؤوسين من المشاركة فى السياسات وإتخاذ القرارات، وإلزامهم بالقواعد الجافة، وتوجيه النقد إليهم بإستمرار، ومنع تدفق المعلومات إليهم ... وبالتالى يلاحظ العاملين نوعين من القواعد السارية المفعول أحداهما خاص بالمدراء، والآخر خاص بالعاملين، مع إنتشار الشائعات حول السلوكيات المنفردة للمدراء الخاصة بنقل المرؤسين، وتغيير مهامهم، وفصلهم دون سابق إنذار من قبل الإدارة بينما يدفع العاملين إلى تبنى إفتراضات سلبية تجاه المدراء كنتيجة لنظرة المدراء التشاؤمية، وإستراتيجيات التعامل الجافة التى يستخدمونها فى خلق ضغوط غير محببه على المرؤوسين، ومن هنا تتغير سلوكيات المرؤوسين لتصبح دفاعية بحته من خلال التصدي للقرارات الإدارية.والمطالبة المستمرة بزيادة الأجور مع تحسين ظروف العمل، وذلك دون تعاون من قبلهم مع مرؤوسيهم ... وعند تلك النقطة يجد المدراء أنفسهم فى موقف لا يحسدون عليه مما يدفعهم إلى تبنى إستراتيجيات الدفاع عن النفس بإستنفاذ المزيد من الوقت لمقاومة الطلبات المعقولة، فى ظل مناخ عير صحى بالمرة حيث تنخفض الإنتاجية، وتسوء الجودة مع إنعدام الثقة.

إستراتيجيات رفع معدلات الثقة :

توجد مجموعة من الإستراتيجيات التى يؤدى إتباعها إلى رفع معدلات الثقة بمحيط

العمل ومنها بناء علاقة طيبة بدون خوف قائمة على التعاون المتبادل، والثقة، وحسن إستقبال وتفهم وجهات النظر مع الحرص على تنمية مهارات الإتصال الفعال، وكذلك تقوية العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، مع وضوح الدور لكى يعرف كل منهم توقعات الآخرين منهم بالإضافة إلى توقعات الفرد تجاه نفسه، وأيضا يعتبر من الإستراتيحيات الفعالة فى هذا الصدد الحرص على سيادة السلوكيات الموضوعية الطبيعية بمعنى أنه بدلا من اللوم يجب الحرص على الثناء على الأعمال الجيدة، مع تعويد الأفراد على تحمل المسئولية بدلا من المغالاه فى المطالب، إلى جانب تبادل المعلومات لتنمية الفرد وتنمية المنظمة مع إستخدام لفظ "نحن" بدلا من "الأنا" ... وتغيير النظرة التشاؤمية وتحويل الفروض السلبية إلى النظرة التفاؤلية مع التعود على الفروض الإيجابية، والإنتقال من صوت القول إلى صوت الفعل، لأن الكلام سهلا والفعل صعبا، إلا أن صوت الفعل أقوى وأعزب من صوت القول.

المهارات المطلوبة من المديرين تجاه الخوف الحقيقى :

يحتاج المدراء لتنفيذ إستراتيجيات رفع معدلات الثقة وتبديد الخوف إلى مجموعة من المهارات التى تدعم سلوكياتهم وتصرفاتهم مثل الإصغاء النشط. والتمتع بمهارات الإتصال الفعال، والتصرف كلاعبى أدوار على إستعداد لتنفيذ ما يسألون فيه الآخرين لتنفيذه، مع العمل كوسطاء لتحويل الخوف إلى ثقة، وتشجيع الإقتراحات، مع القدرة على إحداث التغيير الفعال، واليقظة لحسن إستخدام الفرص المتاحة، والعمل على إيجاد الفرص، مع المبادرة بالحديث لتبديد الخوف، وتبنى إستعداد الرغبة فى التعلم والإستعانة بالمستشارين والخبراء من خارج المنظمة عند الحاجة.

العلم والمعرفة بوجود الخوف الوظيفى :

تمر ظاهرة الخوف الوظيفى بمراحل معينة من حيث إدراكه وإنكار وجوده إلى حيث طلب المعلومات ثم التعرف على المشكلة وتحديد كيفية التعامل معها من خلال خطة آداء معينة يبدأ تنفيذها، وعادة ما يبدأ الخوف صغيراً ثم ينمو تدريجيا ومن المقترحات التى تساعد فى التعامل مع إنكار وجود الخرف بمنظمة الأعمال هى التعود على مناقشة موضوع الخوف على الجانب الرسمى، وإستخدام مدخل النظم فى مناقشة موضوع الخوف على الجانب الرسمى. مع إستخدام مدخل النظم بدلا من لوم الأفراد على وجوده والحرص على الحد من الخوف

تدريجياً على الأجل الطويل، وإستخدام قوائم الإستقصاء بالنسبة لأغراض الخوف وتكاليفه الباهظة من خلال أسئلة معينة حول الخوف (هل هو حادث ؟ . ماذا يجب عمله تجاهه ؟ ما هى التكلفة المادية والمعنوية ؟ ... إلى غير ذلك) أيضا من المقترحات الإيجابية فى هذا الصدد هى التعود على مشاركة القضايا التى تهمك مع القادة مع محاولة تفهم كيفية القضاء على الفجوة بين القول والفعل أو بين الكلمات وبين التصرفات.

الإهتمام بالإتجاهات السلوكية الشخصية :

بمعنى أنه يجب على المدراء الحرص كل الحرص على إحتواء الخوف والعمل على تخفيفه والحد منه بمجرد ظهوره والعلم بآثاره الهدامه ومن ثم يجب على المستويات الإدراية المختلفة تجنب السلوكيات السلبية، والنظرات التشاؤمية القائمة على الإستغلال مثل الصمت والنظرات المريبة، والتجاهل، والغضب والتهديد، والوعيد، واللوم ... إلخ.

البحث عن الأخبار السيئة ومكافئة ناقلها :

هناك من يتخصص فى نقل الأخبار عن المشكلات الإنسانية الخاصة بالأفراد، والمشكلات الفنية الخاصة بالنظم السائدة، وقد تستقبل تلك الأخبار بمكافئة ناقلها معنوياً من خلال صور التقدير المختلفة لحث الجميع على الكلام، والتعبير عما يجول بخواطرهم، ويجب الحذر من ناقل الأخبار مع عدم التفاعل معه بطريقة دفاعية، حيث أن العبرة ليست بكيفية وصول الرسالة ولكن العبرة بموضوع الرسالة نفسها، ومن ثم يجب التركيز على موضوع الرسالة بالكامل مع خلق جو مريح، والحديث مع ناقل الرسالة عن الموضوعات، والقضايا الشخصية ذات الصلة بالنظم السائدة لحثه على المشاركة فى حل المشكلات بدلاً من الحديث حول القضايا الشخصية، ... أما بالنسبة للبحث عن الأخبار السيئة فمما لا شك فيه أن إستقبال الأخبار والتفاعل معها يحتاج إلى مهارات خاصة للتعرف على الأوضاع السائدة بالمنظمة، ونوجد عدة طرق للبحث عن المعلومات مثل طرح الأسئلة المفتوحة حول العمل، مع الإضطلاع بدور فعال من خلال الملاحظة والتعلم، والمشاركة فى كيفية التعامل مع أخطائنا، وذلك مع التأكيد على مزاولة عملية الإتصالات الإدارية بفعالية.

أما عن ترشيد السلوكيات الإدارية للحد من التصرفات المؤدية إلى التوتر :

فتوجد مجموعة من السلوكيات المريبة، والمنفردة، والمسببه للتوتر مثل سرية القرارات، وسوء الإتصالات وعدم الإنسجام فى مزاولتها، وتجاهل وجهات انظر، وعدم الإلتزام بالقواعد السلوكية المقررة، وآداب المهنة .. كل تلك تصرفات تثير الشكوك وتؤدى إلى إنعدام الثقة وإنتشار الخوف، وللحد منها يمكن التعود على حسن إستقبال الناس، ومساعدتهم مع تشجيع الأفراد على الحديث، وإعلامهم بالأحاسيس تجاههم، وتوفير الوقت لإستشارات العاملين وإتاحة الفرصة، والتأكد من وصول الرساله، والتفاعل مع العالم والمناخ المحيط، والإجابة على أسئلة الناس، مع تعريف الأفراد بموقفهم. ،مع الإبتعاد عن مثيرات التوتر.

وبالنسبة لمناقشة قضية المحظورات :

فتعتبر من أقوى الطرق المؤثرة فى تخفيف حدة الخوف والتعامل معه مهنياً، من خلال عرض الأفكار، وتحديد القضايا المحظور مناقشتها، والحديث عنها مع التصرف الإيجابى الملائم، ويمكن إتباع العديد من الإستراتيجيات لتقليص عدد القضايا الخفية المحظور مناقشتها من خلال طرحها بمداخل غير رسمية.

وفيما يلى مايتعلق بعملية إتخاذ القرارات، وهى قلب العمليات الإدارية، وشريان حياة منظمات الأعمال، فيجب مزاولتها بحكمه ومعرفة مع الإرتقاء بها من مجرد المشاركة فى صنعها إلى مرحلة التعاون البناء فى ظل المعلومات المتوافرة عن ظاهرة الخوف وأبعادها، وكل ما يخص القضايا الفنية والإنسانية.

بعد التعريف بقضايا الخوف الوظيفى وآثارها، وإستراتيجيات التعامل معها يأتى السؤال ... هل نحن على إستعداد للعمل بدون خوف ؟ ... إذا كانت الإجابة بنعم علينا مايلى :

* إستخدام أساليب مختلفة لبناء فرق عمل لتقوية العلاقات بين المرؤسين.
* مساعد أعضاء الفريق على مناقشة المحظورات على المستوى الرسمى.

* المشاركة والتعاون فى وضع الخطط وإتخاذ القرارات الخاصة بتخفيف حدة الخوف الوظيفى.

* إستخدام مدخل الحد من الخوف مع الرؤساء من خلال التحقق من أبعاد حلقة أزمة الثقة الخاصة بك ... مع طرح الأسئلة وعرض وجهات النظر.

* وضع بذور الثقة، وتعلم التكيف مع الوضع السائد.

أما إذا كانت الإجابة "لا" فالأفضل لك ولمنظمتك أن تترك عملك، ...

المـــراجع

الدكتـــور / سعيـد يس عـــامـــر ، الأتصـــالات الإداريـــة والمدخل السلـــوكى لها ، دار المريخ الرياض ١٩٨٤م .

Kathlyne Ban and Others, The Fear , The Mcgraw Hill Book Co., 1991.

⋆ الإتصالات الإدارية ⋆

وكيفية تحسينها من أجل اتصالاً أكثر فعالية

مقدمة

- طبيعة الإتصال.
- سمات الإتصال.
- من أجل تحسين الإتصالات الإدارية

* أساسيات
* أهمية إنشاء إدارة للإتصالات.
* نحو إتصلات أكثر فعالية.
* الخطوات الضرورية للمدخل السلوكي في الإتصالات.
* واجب الإدارة نحو الإتصالات.
* أهمية المدير الفعال في تحسين الإتصالات.

الدكتـــور

سعيد يـــس عـــامر

أستاذ وخبير العلوم الإدارية بالولايات المتحدة الأمريكية

ورئيس شركة وايد سيرفيس للإستشارات والتطوير الإدارى

★ الإتصالات الإدارية ★

وكيفية تحسينها من أجل إتصالا أكثر فعالية

الدكتور / سعيد يّس عامر

مقدمـــــة :

يتأثر بعض الكتاب في كتابه عن الإتصال، بالإتصال المكتوب، كما يميل البعض الآخر إلي معالجة الإتصال الشفهي، وليس معني ذلك أن صور الإتصال تقف عند حد المكتوب منها، أو الشفهي، أو كليهما معا، بل توجد صور أخري تصويرية، وتصرفية، إلي جانب ما قد يمليه علينا التقدم التقني في المستقبل من وسائل أخري. ومن هنا يجب علي الكاتب أن يوضح حدود دراسته، ويتعين علي القارئ محاولة فهم قصد الكاتب، لكي يسهل من إستيعاب مفهوم وأبعاد عملية الإتصال.

يعتبر الخلط بين وسائل مزاولة عملية معينة، وبين مفهوم هذه العملية، بمثابة تشويه للمعاني، فعلي سبيل المثال، تعتبر معالجة إجراءات البريد الوارد، وإجراءات البريد الصادر، مع وضع ذلك تحت عنوان مفهوم الإتصالات الإدارية، دليلا واضحاً علي تشويه المعني وسوء فهم عملية الإتصال.

لا تعدو المراسلات، سواء كانت رسائل واردة، أو رسائل صادرة، أو معاملات متداولة داخل الجهة، كونها إحدي وسائل الإتصال المكتوب، وباتالي لا يمكن إعتبار تطوير أساليب العمل وتسهيل وتبسيط إجراءات البريد الوارد والصادر بمثابة لمؤشر الوحيد علي فعالية الاتصال.

قد ينصرف ذهن الكثيرين منا إلى أدوات الاتصال مثل التليفون، والراديو والتلفاز، وذلك اعتقادا منا أن الإتصال يعني وسائل المواصلات، ولو كان الإتصال بهذه البساطة

لأصبحت الحياة أسهل مما هى عليه الآن، حيث أن الواقع يملى علينا أصعب من ذلك. فالاتصال نشاط حركى، وظاهرة إجتماعية معقدة، نظرا لضرورة توافر كافة العلاقات التبادلية الممثلة فى التفاعل الحتمى بين أركانه المختلفة لضمان فعاليته - وذلك - من منطلق كونه عمليه ديناميكية تتطلب الاستمرارية فى مزاولتها، مع إظهار علاقات التأثير والتأثر بين طرفى الاتصال.وقد يفترض الكثيرون منا أن الناس فى معاملاتهم وتعاملهم يفهم كل منهما الآخر، إلا أن الحقيقة توحي بخلاف ذلك، نظراً لوجود اعتبارات مختلفة مثل ظروف الموقف، والغرض، والاتجاه الفكرى والحالة النفسية، ومهارات الاتصال، كل هذه اعتبارات تؤثر على طرفى الاتصال.

ويبدأ الاتصال عادة من مجرد فكرة لدى الراسل للتحول إلى كلمات أو أحاديث أو رسالة مكتوبة، أو رسم ما، أو تصرف معين من خلال قنوات اتصال مختلفة حيث تصل إلى آذان المستقبل أو تقع تحت رؤياه لمشاهدتها أو قراءتها. وتختلف درجات استيعاب الرسالة حسب التشابه فى محتويات الإطار الفكرى للطرفين، وحسب مهارات الاتصال.

إن السمع والبصر والفؤاد كلها جوارح تخضع لتأثيرات خارجية، ترتبط بالظروف المحيطة، والإدراك، والقدرة على التفهم، ومدى التفاعل الذاتى، والتكامل الجماعى، والتصرف الإرادى، واللاإرادى، والاستعداد، والقدرة، وكلها ظواهر سلوكية، مما يجب اعتباره عند مزاولة عملية الاتصال.

ولما كان الإتصال غرضى فى الطبيعة، بقصد هدف ما، أو إشباع رغبة ما ملموسة أو غير ملموسة، مادية أو معنوية، لذا يجب مراعاة المشاعر والأحاسيس، وحيث أن الرغبات تختلف من شخص لآخر حسب الرغبة البشرية - لذلك يلزم مراعاة المدخل السلوكى عند إجراء أى إتصال.

ويمثل الاتصال الفعال إحدى المقومات الرئيسية فى الإدارة، ويستمد الاتصال أهميته من القدر الزمنى المبذول فى مزاولته كنشاط رئيسى من جهة، وكظاهرة إجتماعية من جهة أخرى. حيث نجد الإدارى التنفيذى، والرئيس والمرؤوس، والمعلم والمتعلم، كل يقضى معظم وقته فى الاتصال. وتشير كافة التقديرات إلى أن مقدار الوقت المبذول فى الاتصال يتراوح

(*) Aurelius A. Abbatiello and Robret T. Bidstrup, Listening and Understanding « Persommel Journal, Vol. 48 No. 8 » August 1969, P. 593.

ما بين ٧٥٪ إلى ٩٠٪ من وقت العمل الرسمى.

ويوزع هذا القدر من الوقت على الوجه الآتى (*) :

٥٪ وقت الاتصال فى الكتابة.

١٠٪ من وقت الاتصال فى القراءة.

٣٥٪ من وقت الاتصال فى الحديث.

٥٠٪ من وقت الاتصال فى الإصغاء.

١٠٠٪ وهو ما يعادل ٧٥٪ إلى ٩٠٪ من وقت العمل الرسمى المستنفذ فى الاتصال.

وحيث أن الإدارة تهدف إلى حسن إستخدام الموارد المادية والبشرية لتحقيق الهدف المنشود، لذلك أصبح موضوع الاتصال يحظى باهتمام كافة المديرين على المستويات المختلفة، بصرف النظر عن المدرسة التى ينتمون إليها، سواء كانت المدرسة التقليدية أو المدرسة الحديثة، حيث يسعى المديرون إلى إنجاز الأعمال والمهام من خلال الآخرين، مما يستلزم إجراء الاتصالات مع الأفراد على كافة المستويات. ويلاحظ على المدير التقليدى أنه يحرص فى مزاولته لعملية الاتصال على تفهم مرؤوسيه للتعليمات والأوامر لضمان تنفيذها، بصرف النظر عن التفاعلات والردود المتوقعة والاستفسارات التى قد تأتى من قبل من هم أقل منه فى التسلسل الوظيفى، وهذا أشبه ما يكون باتصال ذو إتجاه واحد، على العكس من ذلك نجد أن المدير الذى ينتمى إلى مدرسة الفكر الحديث يهمه التأكد من تفهم الرسالة المعطاه لضمان التنفيذ السليم من جانب، والتعرف على المعانى، والقيم المشتقة حول استعدادات العاملين تجاه الوظيفة، والمنظمة، والمشرف، والجو العام من جانب آخر - ويأتى حرص المدير الحديث على تفهم كل هذه المعانى من خلال مزاولته لعملية الاتصال من منطلق جعل المنظمة بمثابة نظام مفتوح تظهر فيه العلاقات المتبادلة، من خلال التأثير والتأثر وإتاحة الفرصة لكافة العاملين للإحساس بالمشاركة فى الأفكار والوجدان والمشاعر، وبالتالى يكون الاتصال ذو الاتجاهين أفضل أنواع الاتصال ولا يعنى الاتصال المباشر الذى يتم وجها لوجه دون استعمال أدوات اتصال، أن هناك تفهم فى القصد والمعنى بين الطرفين،

لخضوع طرفي الاتصال لمؤثرات، بيئية، وعرضية، وإجتماعية، ونفسة، مما يؤثر علي طرفي الاتصال.

كذلك نجد أن الرسالة المعطاه تقع تحت تأثير الانطباع الإداري للراسل، وعواطفه ومشاعره، ومدي القدرة علي إخفاء الإحساس إذا تطلب الأمر ذلك عند مزاولة الاتصال.

وللاتصال قنوات يتم من خلالها نقل الرسالة، ويتوقف مدي حسن استخدام هذه القنوات علي السهولة في اختيار الكلمات، واستعمال الرموز، والعلاقات المكانية. وطريقة وكيفية الكلام، واللهجة، والتلميح الغير لفظي، وكلها اعتبارات ترتبط بقنوات الاتصال.

ولا يقل دور مستقبل عن ذور الراسل، ويتوقف مدي تفهمه للرسالة المعطاه علي حالته النفسية، وميوله لسماع ما يريد سماعه بصرف النظر عن موضوع الرسالة وهو ما يعرف بتوقعات المستقبل، كذلك يؤثر في درجة التفهم للقصد والمعني مدي التشابه في محتويات الإطار الفكري بينه وبين الراسل، إلي جانب عوامل أخري مثل الضجيج، ودرجة الإنتماء الداخلي والخارجي، تأثير الجماعة أو المجموعة التي ينتمي إليها، ومدي التناقض والتجاهل للمعرفة عند مزاولة الاتصال.

ومن هنا نجد أن عملية الاتصال، تمثل نشاطا حركيا كظاهرة إجتماعية، يلزم توافر مجموعة من العناصر والأركان التي تستلزم ضرورة وجود طرفين للاتصال ورسالة متبادلة، وقنوات يتم من خلالها نقل الرسالة، وتفهم للمعني أو القصد، ورد علي الرسالة المعطاه. ويستشف من هذه العناصر، وجود علاقات متداخلة، تحمل معاني التأثير والتأثر عن مزاولة الاتصال.

وللاتصال معوقات، قد تكون مادية أو فنية أو تنظيمية، أو اجتماعية أو نفسية، أو مزيج من المشكلات التي تخد من فعالية الاتصال.

ويمكن التخفيف من حدة معوقات الاتصال عن طريق ممارسة مهارات الاتصال، سواء بالنسبة للراسل ومدي توخيه للدقة والوضوح ومراعاته للأحاسيس والمشاعر، أو بالنسبة للمستقبل عن طريق التمسك بمهارات الاتصال وحسن الاصغاء والتغلب علي العوامل النفسية والذهنية التي قد تعوق سوء الفهم والقصد - وباعتبار المبادئ العامة التي ترتبط بكل ركن من أركان الاتصال، يمكن التغلب علي ظاهرة التشويه في المعني والقصد وتبادل

المعلومات والأفكار عند مزاولة عملية الاتصال.

ويستمد الاتصال أهميته بالمنظمة من خلال الدور الذي يلعبه بصدد مزاولة كافة العمليات الإدارية من خلال الاتصال، فاتخاذ القرارات، والتنظيم والتنسيق والمتابعة، والرقابة، والتوظيف، والتوجيه، كلها أنشطة إدارية تمارسها الإدارة، ويستلزم ممارستها وجود نظام سليم للاتصال.

ويساعد الاتصال أيضا علي إتاحة فرص النمو للمنظمة، ومن خلال التعرف علي المتغيرات المرتبطة بعناصر الإنتاج في سوق المنافسة الحرة، ولن يتم ذلك إلا بالإلتحام بالعالم الخارجي من خلال الاتصال.

إلي جانب ذلك نجد أن تنمية المصادر البشرية، بما يعود بالفائدة علي الفرد وعلي المنظمة، من خلا تبني برامج تدريبية معينة، يحتاج كل هذا إلي الاتصال.

ومن الجدير بالذكر أن حديثنا عن الاتصال، إنما ينصرف إلي الاتصال الجيد والفعال الذي تتوفر فيه مبادئ معينة مثل التحديد المسبق للأهداف، ومدي ملاءمة نظام الاتصال لاحتياجات المنظمة، وتطابق القول مع العمل، وتوافر عنصر الثقة، وحسن الفهم في الاستقبال، وحسن الارسال في نقل المعلومات، مع ضمان المتابعة لنظام الاتصال.

ومن هنا نجد أن الإدارة الذاتية ، وإدارة العمل، وإدارة العاملين، وتحسين الانتاجية، واضطلاع المنظمة بمسئولياتها، بمثابة أنشطة ومهام وأهداف تعتمد علي النظام الجيد للاتصال.

وإذا قدر لنا النجاح في التعبير بوضوح عما يجول بخاطرنا حول هذا الموضوع وإذا أحسن القارئ استيعاب وتفهم المعني المقصود الذي قصدنا التعبير عنه، فإنه يمكن القول أنه سيكون بيننا وبين القارئ من خلال هذا المعني اتصال.

وهكذا يمكننا تعريف الاتصال بأنه « ظاهرة إجتماعية »، حركية، تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي والعوامل المؤثرة علي طرفي عملية الاتصال، والمشتملة علي نقل وتبادل المعلومات والأفكار، والمعاني المختلفة، وتفهمها، باستخدام لغة مفهومة للطرفين، من خلال قنوات معينة».

طبيعة الاتصال :

ترتبط طبيعة الاتصال كظاهرة إجتماعية بحاجات الأفراد، وإشباعها، حيث يلزم ممارسة الاتصال لإشباع الحاجات حسب تعددها، وتنوعها، وذرجة الأولوية في الإشباع فلو أخذنا بعض الحاجات علي سبيل المثال وليس الحصر، لوجدنا مثلا أن إشباع الحاجة إلي الجنس يستلزم مزاولة الاتصال مع تبادل المشاعر والعواطف والأحاسيس، وفي إشباع الحاجة إلي الطعام يتحتم وجود اتصال مباشر أو غير مباشر يتم فيه تبادل المعلومات، وفي إشباع الحاجة إلي تحقيق الذات واحترام النفس يتحتم تفهم الطرفين للمقاصد والدلالات المشتركة، وبالتالي نجد أن طبيعة الاتصال تحوي تبادلا في المعاني والدلالات والأحاسيس والتفهم المشترك.

يتعامل الفرد في ممارسة جوانب حياته اليومية مع عدد كبير من المنظمات علي اختلاف أنواعها، وطبيعة النشاط، والهدف من قيامها، والحجم، والشكل القانوني، والمشئولية التي تضطلع بها المنظمة. فعندما يذهب الفرد إلي عمله نجده يتعامل مع منظمة، وإذا اتصل باستعلامات الهاتف لمعرفة رقم تليفون صديق له تجده يتعامل مع منظمة، وإذا اصطحب أسرته لفندق ما أو مطعم لتناول وجبه أو الحصول علي خدمة معينة فهو يتعامل مع منظمة، وإذا ذهب إلي محل لشراء بعض اللوازم فهو يتعامل مع منظمة. وفي كل مرة نجده يزاول عملية الاتصال. وبالتالي نجد أن الاتصال يمثل نشاطا حركيا للفرد في ممارسته لجوانب الحياة المختلفة من ناحية ... ونلمس التعدد الرهيب في أنواع وأعداد المنظمات التي تنشأ لسد حاجة معينة من منطلق الهدف والمسئولية التي تتطلع بها من ناحية أخري.

وتتفق طبيعة الاتصال مع طبيعة أى منظمة. فيمثل الاتصال أحد الدعائم الرئيسية التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها من جانب، وتتسم ظاهرة الاتصال بالاستمرارية التي تمثل أحد الفروض التي تقوم عليها المنظمة من جانب آخر » حيث يفترض في قيام أي منظمة البقاء والاستمرار في مزاولة النشاط، سواء كانت نتيجة مزاولة النشاط عبارة عن إنتاج سلعة معينة أو كانت تقديم خدمة ما، بصرف النظر عن كونها منظمة ربحية أو خيرية.

تحتاج أي منظمة في مزاولة أنشطتها إلي موارد مادية، وأخري بشرية وأخري معنوية، وفي عملية التدبير لهذه الموارد تجري المنظمة العديد من الاتصال، وبعد تدبير الاحتياجات المادية والبشرية، يستمر الاتصال علي مستويين، ويتمثل المستوي الأول في الاتصال بين

الإدارة وبين العاملين، من حيث المهام الأعلامية، والانضباطية، والاقناعية، حيث تصدر الإدارات القرارات، والتعليمات والإجراءات اللازمة لأداء العمل لكي يتعرف كل فرد علي دوره بالتحديد لخدمة أهداف المنظمة، وواجباته ومسئولياته، والوصف الوظيفي وما شابه ذلك. أما المستوي الثاني من الاتصال فيتم بين الأفراد داخل المنظمة لتبادل المعلومات والمعاني والأفكار حول موضوعات تهم المنظمة، وقد تنشأ الحاجة للاتصال بين الأفراد لتجميع المعلومات عن موضوعات لا تهم المنظمة إلا أنها بحكم التفاعل البشري والحاجات الحسية لدي الأفراد تصبح ذات أهمية.

ويوجد الآلاف من صور الاتصال بأي منظمة، وقد تختلف كل صورة عن الأخري إلا أنه يوجد تشابه في الأبعاد والمحددات والعناصر المكونة لكل صورة من صور الاتصال، وعلي حد قول البعض « نجد أنه » .... في معظم الأحوال التي تتطلب إتصالات بالمنظمات يتعين وجود شرط من الشروط الأربع التالية علي الأقل.

١ - **حاجة فرد ما للمعلومات** : فالناس يحتاجون كل أنواع المعلومات للعمل بالمنظمات، حيث يجد الأفراد أنفسهم بحاجة إلي عطاء أو السؤال عن المعلومات.

٢ - **حاجة فرد ما للمساندة والتعزيز الاجتماعي** : فلدي أفراد المنظمة حاجات إجتماعية ونفسية معينة يجب إشباعها، مثل الحاجة إلي تحقيق الذات، والاعتراف، والتقدير، والاحترام، والنمو وبالتالي يزاول الأفراد عملية الاتصال لإشباع مثل هذه الحاجات لدي كل من طرفي الاتصال.

٣ - **مزاولة فرد لعملية الاتصال لإنجاز هدف معين** : يرتبط الاتصال بالظروف والأحوال النفسية والبيئية للفرد، حيث يتحقق أهداف معينة لنا من خلال الاتصال، وأحيانا ما يتأثر نمطنا الخارجي للتفاعل بما يجري داخل أنفسنا، وغالبا ما يزاول الناس عملية الاتصال لأسباب نفسية، ومن هنا يلزم مراعاة اعتبارات معينة عند الاشتراك في الاتصال مع شخص ما، وإلا ستنتج مشكلات جدية.

٤ - **مزاولة الاتصال بناء علي توجيهات شخص ما** : فقد يطلب من الأفراد بالمنظمات مزاولة الاتصال بناء علي تعليمات، وتوجيهات وأوامر معينة، كما لو طلب من شخص ما أن يلقي محاضرة أو حديثا ما، أو إجراء أو كتابة خطاب. ومن

هنا نجد أن الاتصال يتم كجزء من الواجب الوظيفى.

وبصدد الاتصال بالمنظمة، نجد أن الاتصال قد يأخذ طريقين أو طريقا واحدا، ففى الحالة الأولى تنشأ الحاجة لدى طرفى الاتصال لتبادل المعلومات كل منهما عن الآخر، فعلى سبيل المثال لو تقدم شخص ما لطلب وظيفة ما بمنظمة معينة، حينئذ يحرص كل من الطرفين على معرفة الكثير عن الآخر، فيهم عضو المنظمة جمع الكثير من المعلومات عن طالب الوظيفة من حيث الخبرة والمؤهل العلمى والمظهر، وحسن التصرف، والاصغاء، وما شابه ذلك فيما يتعلق باختيار الموظفين الجدد، ومن الجانب الآخر يهم طالب الوظيفة التعرف على أكبر قدر ممكن من المعلومات حول الوظيفة، والجو المحيط بها، ومزايا العمل بهذه المنظمة، ومعدل النمو وما شابه ذلك، وتعرف طبيعة هذا الاتصال بالاتصال ذو الطريقين - أما عن الاتصال ذو الطريق الواحد، فيتمثل على سبيل المثال فى إصدار قرارات معينة، وتعليمات من قبل الإدارة وعلى الأفراد الإلتزام بها، وهو ما يعرف بالمخاطبة أحياناً .

وتعبر طبيعة الاتصال عن النشاط الحركى، من منطلق كونه عملية ديناميكية، ويشير البعض إلى أهمية التغير وعنصر الحركة فى الاتصال بقوله « من المستحيل عدم الاتصال » «You can never conmmunicate» وتملى علينا هذه السمة من سمات الاتصال الأخذ فى الاعتبار كافة العوامل الداخلية والخارجية المحيطة بموضوع الرسالة، فمجرد مشاهدة مباراة فى كرة القدم مثلا نجد أننا نخضع لكثير من المؤثرات مثل طبيعة الجو، والشخص الذى نصحبه معنا، وحالة الملعب، ونوعية المشروبات والمأكولات المباعة، والمهرجان الرياضى، وغير ذلك من عوامل قد نتأثر بها مثل تأثرنا باللاعبين فى أرض الملعب، وكل هذا ناتج عن مفهوم العملية والممارسات والعلاقات المتداخلة، ودرجة التأثير والتأثر بين العوامل والعناصر المكونة لعملية الاتصال.

يميز طبيعة الاتصال أيضا أنه غرضى أو مهامى، فالناس يزاولون عملية الاتصال للحصول على مايريدون، حيث يساعد الاتصال فى تحقيق أهداف ما أو إشباع رغبات معينة.

أيضا من السمات التى تميز طبيعة الاتصال كونه يرتبط بالسلوك الإنسانى، فالجنس البشرى متقلب المزاج، والاستعداد، والإدارك والنفس البشرية بمثابة بناء ملئ بالأسرار لا يعلمها إلا الله سبحانه وتعالى، ومن الصعب التنبؤ بسلوك معين بصورة منتظمة، نظرا

لاختلاف الدوافع والأسباب التى تدفع الإنسان نحو هدف ما أو قول سديد فى كافة الأوقات، وبالتالى يتأثر الاتصال بالتفاعلات الإنسانية، والظروف المحيطة بطرفى الاتصال، وهكذا نجد أنه من الصعب وضع الاتصال فى صبغة علمية مرتبطة بحقائق ثابتة لا تتغير بتغير الزمان أو المكان أو وضعه كأحد طرفى معادلة رقمية من درجة معينة - ومن هنا نجد أنه من المستحيل التطابق فى المعنى المقصود فى الرسالة المتداولة بين طرفى الاتصال، ولكن التشابه فى المعنى يعتبر شئ وارد وفق فعالية وجودة الاتصال.

قبل ترك طبيعة الاتصال، تجدر الإشارة إلى أن الاتصال «ظاهرة إجتماعية» فى الطبيعة، حيث أنها ترتبط بطبيعة الإنسان من منطلق كونه إجتماعى بطبيعيته، لا يستطيع الحياة بمعزل عن الآخرين، فمن الحاجة إلى تبادل المنافع، إلى الحاجة إل المشاركة الوجدانية، وقد يكون الاتصال فى الحياة الاجتماعية واجبا وضرورة حتمية وهو ما يرتبط بصلة الرحم، وقد يكون الاتصال فى صورة سلوك معين وهو ما يرتبط بالعلاقات الإجتماعية مع الغير، وسواء أكان هذا أو ذلك فالاتصال وسيلة من خلالها نحاول الوصول إلى أعماق الآخرين، ويحاول الآخرون التفاعل معنا، فنحن بحاجة إلى الغير كما أن الغير بحاجة إلينا، ولن يتم كل هذا إلا من خلال الاتصال.

نخلص من كل هذا أن طبيعة الاتصال تتسم بالآتى:

* **الاتصال مسبب،** لابد له من أسباب لمزاولته.
* **الاتصال مدفوع،** حيث يرتبط بالدوافع.
* **الاتصال موجه،** نظرا لتوجيهه تجاه هدف معين.
* **الاتصال حركى،** نظرا للاستمرارية فى مزاولته.
* **الاتصال إجتماعى،** نظرا لارتباطه بمكونات السلوك الإنسانى.
* **الاتصال تفاعلى،** نظرا لعلاقات التداخل والتأثير والتأثر.
* **الاتصال نوعى،** نظرا لاختلاف أنواعه، وصوره.

الاتصال ضرورى، فهو ضرورة من ضروريات الحياة، فى الأسرة والمدرسة والعمل.

من أجل تحسين الإتصالات :

أساسيات :

يتطلب تحسين الاتصالات الإدارية مايلى :

أولاً - يتعين على المديرين، والمستويات القيادية أن يدركوا، ويتعلموا عند مزاولتهم للاتصالات كيفية تحسين نقل كل من الكلمات والأفكار، والمشاعر، للتأكد من وصولها إلى الطرف الثانى بنفس المعنى المقصود نسبيا، مع الحرص على تلك الاعتبارات عند استقبال الرسائل.

ثانياً - يجب الحرص على تفهم وحسن رد الفعل، والتعليق المحتمل من الطرف الثانى، مع إعطاء أهمية خاصة للمعلومات المرتدة كعنصر تفاعلى وتكاملى من عناصر الاتصال.

وتوجد عدة طرق يمكن للقادة الإداريين باتباعها الحث على إنجاح الاتصالات الإدارية، وزيادة فعاليتها، وتقوم تلك الطرق على الثقة والتفاهم المتبادل بين الأطراف المعنية بالاتصال، مع النظرة الموضوعية الشاملة للاتصال كقضية إدارية هامة تساعد فى بلوغ الأهداف. وقد حرصنا على عرض معظم تلك الطرق من خلال الإرشادات، والاقتراحات، والمبادئ، والأسس الواردة ، بصدد تحسين الاتصالات ورفع الكفاية، وزيادة الفعالية بالنسبة لكل عنصر من عناصر عملية الاتصالات على حده، والتفاعل والتكامل مع النظام الكلى الممثل فى المنظمة من جانب، ومراعاة مؤثرات البيئة الخارجية من جانب آخر كنظرة شاملة.

وتتطلب الاتصالات الفعالة مجهوداً من الراسل والمستقبل بصفتهما العنصر البشرى ضمن عناصر تلك العملية ... وتوجد اعتبارات عامة يتعين مراعاتها عند مزاولة الاتصال، ومن تلك الاعتبارات مايلى :

١ - **يجب الحرص على الإصغاء الجيد،** ويعتبر الإصغاء أهم مقومات الاتصال الجيد ومن ثم أدوات ودعائم الإدارة، ويتعين على الناس أن يتعلمواكيف ينصتون قبل أن يتعلموا كيف يتكلمون، نظرا لأن الإصغاء الجيد يعطى المتكلم فرصة للتعبير عن نفسه.

٢ - سيادة جو الثقة لتحسين مناخ الاتصال، وعلى المديرين أن يشجعوا المرؤسين على

الإقدام بمشاكلهم مع الإصغاء الجيد لهم.

٣ - **التكيف** : حيث تنشأ الحاجة لدى الفرد لقول شئ ما، وبطريقة معينة، ومن ثم قد يحدث اتصال لمجرد الحاجة العاطفية للتحدث بطريقة ما. ومن هنا يتعين على المتحدث أن يكيف نفسه بالنسبة للمستقبل، وذلك من خلال التفكير مقدما، والمحاولة الجدية للدراية بحاجات المستقبل التى قد تنطوى على تفسير الرموز، واختيار الوقت المناسب للاتصال، ومراعاة رد الفعل وارتداد المعلومات.

٤ - **الاهتمام بتوقعات المستقبل** : بمعنى أنه يجب على القائد الإدارى أن يكون حساسا للعالم الصغير الذى يعيشه المستقبل، فمثلا لو تعود السكرتير الخاص على استخدام صورة كربون واحدة فى إعداد الرسالة، حينئذ يجب على المدير فى حالة رغبته فى صورتين أن يركز ويفصح عن هذه الرغبة صراحة للسكرتير.

٥ - **الدراية بمقصود الرموز** : حيث تلعب الرموز دوراً هاماً فى عالم المستمع، فلو كنت تستخدم رموزاً معينة لم تلق قبولا من الموظفين، حينئذ يتعين استخدام غيرها بما يتلائم مع موضوع الرسالة.

٦ - **الوقت المثالى لمزاولة الاتصال** : توجد أوقات حرجة لمزاولة الاتصال، فقد تصل الرسالة مبكراً جداً أو متأخراً جداً مما قد يؤثر على فعالية الاتصال، ومن ثم يجب الالتزام بالوقت المثالى للرسالة.

٧ - **توجد أشياء معينة يجب تلاشيها عند مزاولة الاتصال، مثل :**

(١) تجنب اللف والدوران وفكرة التسخين قبل الكلام.

(٢) تجنب المناقشة الحادة.

(٣) تجنب امداد النصح بطريقة تعوق قدرة الموظف على حل مشاكله بنفسه.

(٤) تجنب الانفعال العاطفى.

(٥) تجنب الاصغاء الغير موجه، مع الحرص على محاولة مد يد المساعدة إلى الغير.

٨ - **الاهتمام بارتداد المعلومات**، للتعرف على وجهة نظر الطرف الثانى.

٩ - **الاهتمام بالتطوير الذاتى** فى المجال الفنى والإنسانى والفكرى.

١٠- تبنى السلوك الفعال لسهولة بلوغ الأهداف.

أفضلية وأهمية إنشاء إدارة للاتصالات :

نظرا لأهمية الاتصال كأحد الدعائم التى تستند إليها الإدارة فى مزاولة كافة الأنشطة الإدارية، والممارسات، والعمليات التشغيلية من جانب، ولما تتسم به عملية الاتصال، كأحد القضايا الإدارية والتنظيمية، من تعقد وتشابك وعلاقات ترتبط ببيئة العمل والبيئة الخارجية من الجانب الآخر - وبسبب التطور المستمر فى نظام جمع ومعالجة المعلومات والبيانات وأهميتها فى مزاولة الاتصالات، لذلك ننصح بإنشاء إدارة للإتصالات بالمنظمة يتوقف حجمها على حجم، وطبيعة عمل المنظمة وكافة المتغيرات الملازمة.

على أن تمثل إدارة الاتصالات وحدة من الهيكل التنظيمى الرسمى للمنظمة، ويتعين أن يربطها خط اتصال مباشر بالإدارة العليا، وخطوط اتصال غير مباشرة مع كافة الوحدات الإدارية بالمنظمة، ويفضل أن تكون سلطة تلك الإدارة استشارية، على أن يترك شأن إصدار الأوامر والتعليمات، لتطبيق مهام تلك الإدارة، إلى الإدارة التنفيذية. وفيما يلى المهام الرئيسية لإدارة الاتصال من أجل زيادة فعالية ورفع كفاءة الاتصال بالمنظمة.

١/١ إبداء الرأى والمشورة فيما يتعلق بتفسير سياسات وأنماط الاتصال.

٢/١ اقتراح نظام الاتصال الملائم للمنظمة.

٣/١ ترشيد النظام ليلائم التغيرات المستمرة.

٤/١ إبداء الرأى فى شرح وتفسير أنظمة الاتصالات.

٥/١ التعرف على أحدث وسائل الاتصال.

٦/١ دراسة المشكلات والقضايا الهامة أو المعقدة، ذات العلاقة بمزاولة عملية الاتصالات، وكتابة الرأى فيها.

٧/١ إجراء الدراسات اللازمة لحل المشكلات الداخلية بين الأفراد، والتى تعوق الاتصالات وتؤثر على بلوغ الأهداف.

٨/١ الوقوف على وسائل التقنية الحديثة، وأحدث ما وصل إليه العلم بخصوص الاتصالات.

٩/١ تنسيق تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.

١٠/١ استخدام مدخل النظم فى معالجة المعلومات لضمان تحقيق النظرة العضوية الشاملة.

١١/١ المشاركة فى الندوات والمؤتمرات، العلمية، والمحلية، والدولية، ذات العلاقة بتحسين الاتصالات أو معالجة أبعاده.

١٢/١ تقدير احتياجات الإدارة العليا من المعلومات اللازمة فى الوقت المناسب لاتخاذ القرارات، ورفع تقرير بذلك.

١٣/١ مساعدة المستويات الإدارية المختلفة فى ممارسة الأنشطة المتعددة من خلال تسهيل انسياب وتدفق المعلومات، وتقديم النصيحة فى هذا الشأن.

١٤/١ تحديد سياسات الاتصال التى تلائم سير العمل فى المنظمة واقتراحها.

١٥/١ الربط بين بيئة العمل الداخلية ومؤثرات البيئة الخارجية، كهمزة وصل.

١٦/١ اختيار قنوات ووسائل الاتصال الملائمة، واقتراحها للإدارة العليا.

١٧/١ التأكد من تفهم العاملين لكافة سياسات واستراتيجيات المنظمة.

١٨/١ وضع أدلة الاتصال بالمنظمة والأدلة الأخرى للمساعدة فى تسهيل الاتصالات.

خصائص الاتصال الجيد ..

يجب تواجد الخصائص والمبادئ الآتية فى نظام الاتصال كى يكون جيداً:

١/٢ ملائمة نظام الاتصال لاحتياجات المنظمة الفعلية.

٢/٢ وجود جسر مفتوح لتدفق وانسياب المعلومات فى كل اتجاه.

٣/٢ المقارنة بين العائد من تطبيق النظام والتكاليف المستنفده فيه.

٤/٢ التأكد من توافر عنصر الثقة بين الرؤساء والمرؤسين وزملاء العمل على كافة المستويات الإدارية.

٥/٢ أن يكون النظام استراتيجيا هادفا - ومن ثم يجب قيامه على أساس من التخطيط السليم وتحديد الأهداف.

٦/٢ ضمان متابعة تنفيذ النظام لاكتشاف الأخطاء مبكراً.

٧/٢ ضمان مساندة الإدارة العليا للنظام -فكثير من الأنظمة لا ترى الطريق إلى التطبيق بسبب عدم تعضيد ومساندة الإدارة العليا لها.

٨/٢ مطابقة القول مع الفعل لخلق جو من الثقة والالتزام، ومن ثم يلزم توافر إمكانية التنفيذ قبل الإفصاح بالقول.

٩/٢ النظرة الصحيحة للإدارة نحو الاتصالات، ومدى الاعتقاد فى قدرة النظام على المساعدة فى بلوغ الأهداف.

١٠/٢ اختيار سياسة اتصال تلائم ظروف العمل والعاملين بالمنظمة.

١١/٢ اتباع منهج سليم لتدفق وإنسياب المعلومات وانتقالها بصورة تسهل استيعابها.

١٢/٢ التأكد على أهمية الإصغاء بين أطراف الاتصال.

١٣/٢ ضمان النوعية بين كافة منسوبى المنظمة.

١٤/٢ أن تكون سياسات ونظم الاتصال مكتوبة ومسجلة بطريقة تسهل الرجوع إليها عند الحاج نظراً لقدرة العقل البشرى المحدودة على التذكر.

١٥/٢ الوضوح والسهولة، والتأكد من تفهم الجميع للمطلحات الواردة به.

١٦/٢ حرص النظام على احترام العلاقات التنظيمية الرسمية فى مزاولة الاتصال، وعدم تخطى المرؤسين لرؤسائهم بالنسبة لكافة المستويات التنظيمية.

١٧/٢ المرونة فى النطام، بما يساعد فى بلوغ الأهداف.

١٨/٢ عدم تجاهل نظام الاتصال الرسمى لشبكات الاتصال غير الرسمية.

نحو اتصالات أكثر فعالية ..

يمكن زيادة فعالية الاتصال من عدة جوانب :

(أ) جانب اللغة.

(ب) الجانب الثقافى والاجتماعى.

(جـ) الجانب الإنسانى.

(د) الجانب التنظيمى.

(هـ) جانب التقنية الحديثة.

٣/أ جانب اللغة :

٣/أ/١ يجب أن تلائم اللغة المستخدمة فى الاتصالات مستوى الأفراد المشاركين فى الاتصالات وفقا لصفاتهم وقدراتهم وخبراتهم ومهاراتهم.

٣/أ/٢ يجب أن تكون اللغة المستخدمة في الاتصالات سهلة من حيث البساطة وعدم التعقيد فى استخدام المصطلحات.

٣/أ/٣ يجب أن تكون اللغة المستخدمة دقيقة لا تحمل أكثر من تفسير.

٣/أ/٤ يجب أن تكون اللغة واضحة، بعيده عن الغموض أو صعوبة التفسير.

٣/أ/٥ تدريب الأفراد على كافة المستويات على حسن استخدام اللغة فى التعبير وفى كتابة التقارير.

٣/ب الجانب الثقافى والاجتماعى :

٣/ب/١ مراعاة الأعراف والعادات السائدة بالمجتمع.

٣/ب/٢ الالتزام بالقيم السائدة فى المجتمع عند مزاولة الاتصالات.

٣/ب/٣ الابتعاد عن الاستخدام السئ لبعض المصطلحات.

٣/ب/٤ التقيد بثقافة المنظمة الفرعية التى تعكس أهدافها وخططها، والتى هى جزء من المجتمع ككل، باعتبارها نظاما مفتوحاً.

٣/ب/٥ مراعاة الإدارة لما تعارف عليه الناس من معانى.

٣/ب/٦ مواكبة التغير فى القيم السائدة بالمجتمع نحو الأفضل.

٣ / جـ الجانب الإنسانى :

٣/جـ/١ توخى الصدق والاخلاص عند مزاولة عمليةالاتصال.

٣/جـ/٢ مراعاة الأمانة فى استلام وتسليم ونقل المعلومات دون نقص أو زيادة.

٣/جـ/٣ تشجيع الآراء البناءة.

٣/جـ/٤ تنمية مهارات الإصغاء ومهارات الحديث.

٣/جـ/٥ إتقان العمل بإخلاص من خلال الاعتماد على بيانات صحيحة.

٣/جـ/٦ ديمقراطية الاتصال، من حيث إعطاء الآخرين حق النقد البناء.

٣/جـ/٧ عدالة توزيع المعلومات على الأفراد، دون محاباة.

٣/جـ/٨ عدالة تفسير المعلومات دون تمييز، أو اتجاهات شخصية.

٣/جـ/٩ معقولية التصرف دون إسراف أو تقصير سواء فى القول أو العمل.

٣/جـ/١٠ تطابق العمل مع القول، عندما يقارن العمل بالقول.

٣/جـ/١١ توخى الموضوعية والحقيقة، مع الابتعاد عن السطحية فى معالجة الأمور.

٣/جـ/١٢ الخصال الحميدة والسمات الجيدة تعتبر عنصراً مهماً فى مزاولة الاتصال.

٣ / د الجانب التنظيمى :

٣/د/١ وضوح شبكات الاتصال الرسمى من خلال التنظسم الرسمى.

٣/د/٢ عدم إهمال الاتصال غير الرسمى، والحرص على الاستفادة منه.

٣/د/٣ التدريب الفعال للأفراد على جسن استخدام وسائل الاتصال، والقدرة على تحليل المعلومات أو البيانات.

٣/د/٤ تحديد اتجاه وإنسياب تدفق المعلومات، والدورة التى تمر بها، والوحدات الإدارية المختصة.

٣/د/٥ الاعتماد على الاتصال ذو الاتجاهين نظراً لفعاليته وتشجيعه للمعلومات المرتدة، والاستفادة منها.

٣/د/٦ الاعتماد على فريق العمل فى معالجة المشكلات والمواقف الصعبة، والاستفادة من وجود أكثر من رأى.

٣/د/٧ المعالجة الحاسمة لأى تشويه أو تحريف فى المعلومات.

٣/د/٨ سيادة مناخ تنظيمى، ومناخ اتصالات ملائم لمزاولة الاتصال.

٣/د/ ٩ تجنب المركزية إذا كانت تعوق الاتصالات.

٣/هـ جانب التكنولوجيا :

٣/هـ/ ١ يجب حسن الاستفادة من وسائل التقنية الحديثة فيما يتعلق بوسائل وأساليب الاتصال.

٣/هـ/ ٢ يجب مواكبة التغيرات الحديثة، وتدريب العاملين أولا بأول على وسائل وأساليب الاتصال.

٣/هـ/ ٣ الحرص على تهيئة استعداد العاملين قبل تبنى أية وسائل جديدة.

٣/هـ/ ١ استخدام الوسائل السمعية والبصرية فى الإيضاح وشرح المعلومات ونقلها كوسيلة للاتصالات.

٣/هـ/ ٥ المقارنة بين التكاليف المستنفذة والمزايا العائدة من استخدام التكنولوجيا.

٣/هـ/ ٦ يلزم مراعاة العامل الإنسانى عند تبنى وسائل التقنية.

٣/هـ/ ٧ النظرة الموضوعية للجانب التكنولوجى من حيث رفع الكفاءة.

٣/هـ/ ١ حسن معالجة المشكلات الناجمة عن التطبيق التكنولوجى، وأثر ذلك على فعالية الاتصال.

٤ - الخطوات الضرورية للمدخل السلوكى فى الاتصالات :

يمتد أثر الاتصالات فى المنظمات الإنسانية إلى أبعد من مجرد تبادل الأفكار والمعلومات، وانسياب وتدفق البيانات، فهى وسيلة للتعرف على اتجاهات الآخرين، وهى أداة فى يد القادة لحسن استخدام المرؤسين، وهى سبيل لتعزيز العلاقات بين الأفراد على كافة المستويات، وهى مدخل للتفاعل الرسمى، ومن ثم يجب التمسك بالمدخل الأعمق للاتصالات والبعد عن الجانب الجاف الرسمى لها لكى تضمن الاتجاه نحو الفعالية.

وفيما يلى الخطوات الضرورية للمدخل السلوكى للاتصالات :

٤/ ١ يجب على الإدارة أن تتفهم بنظرة صحيحة أهمية المعلومات بالنسبة لشقى التنظيم وهما الموظفين والهيكل، حيث يتمثل الموظفون فى العناصر البشرية التى يمتلئ بها الهيكل والعلاقات القائمة بينهم، ويتمثل الهيكل فى

الوحدات الإدارية الممثلة فى الإدارات والأقسام على اختلاف أشكالها الرأسى منها والأفقى.

٢/٤ يجب أن تتسم النظرة إلى الاتصالات بالعمق، ليس مجرد تعامل بين شخصين أو وحدتين إداريتين، ولكن كجزء من هيكل اجتماعى متكامل، حيث التفاعل، والتأثير والتأثر.

٣/٤ تحديد قنوات الاتصال التى تلائم الحاجة الفعلية، وتدريب الأفراد على استخدام تلك القنوات، بعد التعرف على الأشخاص والوحدات المرسلة والمستقبلة للمعلومات.

٤/٤ التعرف على معوقات ومشكلات الاتصال التى تؤثر على نوع الاتصالات المادى منها والمعنوى، والنفسى منها والاجتماعى، وذلك حسب تعددها وتبايتنها.

٥/٤ اتخاذ خطوات إيجابية تجاه الحد من آثار معوقات الاتصال عن فى تنمية وتحسين الاتصال، وتدريب الأفراد، ونشر الوعى بقصد بلوغ الأهداف.

٦/٤ الاهتمام بالاتصالات القائمة بين جماعات العمل غير الرسمية والحرص على الاستفادة من تلك الاتصالات غير الرسمية لخدمة أهداف المنظمة.

٧/٤ عدم إغفال ظاهرة النزاع الاجتماعى داخل المنظمة.

٨/٤ إدراك أهمية العلاقة بين النزاع والاتصالات، حيث التفاعل والتكامل.

٩/٤ الاهتمام بالدوافع المحركة لسلوك الأفراد واختيار الحوافز الملائمة لتلك الدوافع.

١٠/٤ النظرة المتفائلة إلى الطبيعة البشرية، وأبعاد السلوك الإنسانى فى المنظمة، مع مسايرة النظرة الحديثة إلى العنصر الإنسانى، وأهمية النظرة إليه كمورد بشرى هام فى المنظمة، له أحاسيس ومشاعر تؤثر وتتأثر بالظروف المحيطة، سواء كانت نابعة من بيئة العمل، أو من عوامل ابيئة الخارجية.

٥ - واجب الإدارة نحو الاتصالات(*)

١/٥ تحديد أهداف ووضع خطط نظام الاتصال بين كافة الوحدات الإدارية.

٢/٥ التأكد من تفهم نظام الاتصال الموضوع من قبل كافة العاملين.

٣/٥ وضوح خطوط الاتصال بين كافة الوحدات الإدارية.

٤/٥ اختيار قنوات ووسائل الاتصال الملائمة لظروف العمل بالمنظمة.

٥/٥ التحديد بوضوح لأطراف الاتصال من حيث مصادر إرسال المعلومات وجهات استقبالها.

٦/٥ التحديد الكمي والنوعي للمعلومات، والوقت المناسب لتدفقها خلال القنوات المختارة.

٧/٥ تبني سياسة اتصال تتفق مع التنظيم الرسمي، مع الحرص على عدم تخطي المرؤسين للرؤساء في مزاولتهم للاتصالات.

٨/٥ الحرص على سيادة جو من الثقة على كافة المستويات.

٩/٥ التوعية لجميع العاملين بأهمية الاتصالات وحسن تفهم المعلومات والدقة في تناولها سواء بالإرسال أو الاستقبال أو التبادل دون تحريف، مع توخي الدقة في الشرح والتفسير.

١٠/٥ الاهتمام بتدريب العاملين، وزيادة قدراتهم في تفهم كافة العناصر التي تتكون منها عملية الاتصال، سواء منها مايتعلق بالتفهم أو بالقنوات أو بالرموز أو الإرسال أو الاستقبال أو إرتداد المعلومات ....

١/٥ الحرص على الاستفادة من وسائل التقنية الحديثة فيما يرتبط بالاتصالات واستخدامها والوسائل المستخدمة في مزاولتها من أجل رفع كفاية الاستخدام.

(*) يقصد بالإدارة هنا، العملية الإجتماعية التي تترتب عليها المسئولية عن تخطيط وتنظيم أعمال مشروع ما بصورة فعاله واقتصادية بهدف تحقيق غاية أو مهمة معينة. وهي تنطوي على الحكم والتقرير في مسألة تحديد الخطط واستخدام البيانات من أجل مراقبة أداء العمل وتقدمه بالنسبة لتلك الخطط، وتوجيه الموظفين ودمجهم وحثهم والاشراف عليهم أثناء تنفيذ الأعمال المنوطه لهم.

١٢/٥ إصدار دليل اتصالات لمساعدة العاملين على مزاولة الاتصالات بكفاية فى ظل وجود مرجع يرجع إليه عند الحاجة.

١٣/٥ الاهتمام بالاتصالات غير الرسمية، والحرص على الاستفادة منها جنبا إلى جنب مع الاتصالات الرسمية.

١٤/٥ استحداث حوافز مادية ومعنوية فى صورة عطاء، وحوافز تشجعية لمن يزاول الاتصال بفعالية.

١٥/٥ تعاون المديرين والرؤساء فى تنفيذ سياسات الاتصال فى صورة، وضع نظام الاتصال موضع التطبيق.

١٦/٥ تدوين وتسجيل نظام وسياسات الاتصال فى صورة كتابية لسهولة الرجوع إليها.

١٧/٥ يجب أن تحرص الإدارة على سيادة مناخ اتصال ملائم، ومن ثم مناخ تنظيمى مناسب.

١٨/٥ متابعة تطبيع نظام الاتصال بصفة مستمرة لاكتشاف أى خطأ قبل تراكمها، وظهور مضاعفاتها.

١٩/٥ ترشيد الاتصال بين الحين والآخر، لضمان المرونة وسهولة موائمة التغيرات المستمرة.

٢٠/٥ النظرة الموضوعية للاتصال، الثقة فيه كدعامة إدارية تساعد على بلوغ الأهداف.

٢١/٥ الاعتقاد فى المدخل السلوكى للاتصالات، واتباع الاجراءات والخطوات التى يتطلبها ذلك المدخل.

٦ - أهمية المدير الفعال فى تحسين الاتصالات (*)

(*) يقصد بالمدير فى هذا المجال أنه شخص لديه الصلاحية والمسئولية عن ترجمة الخطط والسياسات إلى إجراءات فعاله لتحقيق أهداف محددة، ومن ثم فهو ينظم العمل ويوجهه حتى نهايته عن طريق خدمات الآخرين.
ويمتد مفهوم الفعالية إلى تحقيق الأهداف الصحيحة من وجهة نظر أفضل التفسيرات لظروف العمل بالمنظمة.

من أجل فعالية المدير للعمل على تحسين الاتصالات يلزم توافر مايلى :

١/٦ نظرة المدير الشاملة إلى المنظمة كنظام مفتوح، من خلال ربط أهدافها بأهداف النظام ككل، مع إدراك علاقات التأثير والتأثر بين الوحدات المختلفة داخل المنظمة، وبين المنظمة ومؤثرات البيئة الخارجية.

٢/٦ حسن نظرة المدير إلى الآخرين من العاملين، كنظرة صحية تتفق مع المفاهيم الحديثة التى تعكس تطور الفكر الإدارى، من حيث كون الإنسان نشطاً وقادراً على الابتكار وتحمل المسئولية، باعتباره مورداً بشرياً هاماً له أحاسيس ومشاعر ويحركه مجموعة مختلفة من الدوافع نظراً لتباين حاجاته.

٣/٦ عدم حرص المدير على المعنى الرسمى الجاف للسلطة، من منطلق كونها مصدر قوة يستطيع من خلالها توقيع الجزاءات وإنزال العقوبات المختلفة - بل يتعين على المدير أن يتمسك بالنظرة الأعمق للسلطة من حيث القدرة على التأثير والإقناع الذى يتميز من حيث الكم والنوع بميزات أفضل من العمل القائم على الضغط وسوء استخدام مفهوم السلطة.

١/٦ تمسك المدير بالمعنى الأفضل لمفهوم الاتصالات، مع عدم اقتصار النظرة على أنه مجرد نقل وتبادل الأفكار والمعلومات بصورة جافة حيث يمتد المعنى والأثر إلى أبعد من ذلك ليكون المدير مصدر إشعاع وقادرا على إحداث التوافق والترابط فى علاقات العمل من خلال الاحتكاك والتفاعل اليومى.

٥/٦ عدم إغفال المدير للتنظيم والاتصال غير الرسمى، حيث يتعين النظر إلى العلاقات غير الرسمية بعين الاعتبار، مع محاولة الاستفادة منها جنبا إلى جنب مع العلاقات الرسمية فى تحقيق الأهداف المشتركة.

٦/٦ النظرة إلى النزاع داخل المنظمة على أنه ظاهرة طبيعية، لا يمكن تجنب حدوثها إلى مدى معين، مع ضرورة الحرص على إمكانية التحكم فى عدم زيادته عن الحد المقبول.

٧/٦ الحرص على الاستفادة من وجود النزاع بالمنظمة، عن طريق حسن استخدام الجوانب البناءة لتلك الظاهرة .

٨/٦ تبنى نمط قيادى مثالى فى تنظيمه وتوجيهه للعمل عن طريق الآخرين، وذلك من خلال إعطاء أقصى إهتمام لكل من عاملى الفرد والإنتاج بالمنظمة.

٩/٦ تبنى المنهج المثالى فى طريقة معالجته لأخطاء مرؤسيه وذلك عن طريق البحث الدقيق عن أسباب ومواطن الأخطاء، ومداها من حيث الأثر، مع اختيار العلاج المناسب، وتطبيقه بصورة ديمقراطية بالتعاون والتوجيه الحكيم للمرؤسين.

١٠/٦ الحرص على التنمية الذاتية فى مواقف العمل، كجزء من السلوك الإدارى للمدير.

١١/٦ حسن تفهم المدير للمناخات المختلفة، ومنها بيئة العمل والمناخ التنظيمى، ومناخ الاتصالات، والمناخ الخارجى المعين للمنظمة، والعوامل البيئية من اقتصادية، وإجتماعية، وتكنولوجية ... إلخ.

١٢/٦ يجب على المدير أن يتمسك بمفهوم الكفاية عند استخدامه للموارد المتاحة، ليتم الاستخدام بأفضل الطرق اقتصادا وفعالية من حيث عناصر الوقت والتكاليف والجهد.

١٣/٦ المشاركة بين المدير والمرؤسين فى الإدارة من خلال الأهداف وتحقيق النتائج، لتحقيق التكامل الفردى والجماعى.

١٤/٦ الاهتمام بالقدرة الابتكارية للعاملين، مع الحرص على تنمية تلك القدرات باستخدام الطرق المختلفة من تعليم وتدريب.

١٥/٦ عدم إغفال زيادة القدرات والمهارات القيادية، والدراية والمعرفة الإدارية من خلال القراءة والمناقشة، وحضور المؤتمرات والندوات المتخصصة بما يعود بالفائدة عليه وعلى العاملين.

١٦/٦ اهتمام المدير بإدارة الوقت، وأهمية دراسة البدائل وتوزيع الوقت حسب الأولوية على أوجه النشاط المختلفة مع إعطاء نظرة خاصة لمفهوم تكاليف الفرص(*).

(*) يقصد بتكاليف الفرص كمفهوم اقتصادى وإدارى، نصيب تكاليف الفرص الضائعة أو السلع أو الخدمات البديلة المفقودة أو فرص الاستثمار البديلة.

٦/١٧ التمتع بمهارات إنسانية تتعلق بالاحتكاك اليومى فى صورة اتصالات وعلاقات تفاعل، ومهارات فنية خاصة بالعمل، وأخرى تنظيمية وإدارية تنصب على الوضع والعلاقة التنظيمية بين إدارته وباقى الوحدات الإدارية. وأخرى فكرية ترتبط بالقدرة على تحليل المعلومات ومواكبة التغير الديناميكى.

٦/١٨ اتخاذ القرارات الإدارية السليمة، مع الاعتماد على المعلومات السليمة فى الوقت السليم لمزاولة تلك العملية الإدارية.

٦/١٩ اليقظة والدراية بمجريات الأمور فى بيئة العمل والقدرة على التصرف.

٦/٢٠ القول المناسب فى الوقت المناسب، بما يساعد على حل مشكلات مرؤسيه.

٦/٢١ التمتع بالقدرة على الاصغاء النشط، والهادف كمدخل هام من أجل زيادة فعالية التصال.

٦/٢٢ تجنب المناقشات الحادة، والانفعال العاطفى مع مرؤسيه أو زملائه فى العمل.

٦/٢٣ حسن استخدام تمثيل المنظمة بالخارج، عن طريق التعامل، وإنجاز الأعمال الضرورية حسب الأولوية.

٦/٢٤ الاستقلال الوظيفى من حيث الحفاظ على مستوى أداء العمل، إنجاز الأعمال الضرورية حيب الأولوية.

٦/٢٥ القدرة على التنسيق من حيث تبادل المعلومات مع الإدارت، والأقسام الأخرى بخلاف مرؤسيه، بهدف منع ازدواجية، وتكييف برامج العمل.

ونسارع بالقول أن تلك بعض وليس كل الإرشادات والاقتراحات والأسس والمبادى المتعارف عليها بين معظم الباحثين، ولم تأت كعلاج نهائى لمشكلات ومعوقات الإتصال، ولكنها إتجاه وقائى نحو إتصالات أكثر فعالية، وذلك إعتقادا منا بأن الاتصال جزء من السلوك البشرى المستحيل التنبؤ بأبعاده، ومقاصده ومعانيه كما هو عليه داخل النفس البشرية، ومن يدعى خلاف ذلك فهو رجم بالغيب، ولن يوجد ما يعرف بنظام الإتصال المثالى، وكلهامحاولات نحو إتصالات أكثر فعالية.

★ إدارة الوقت ★

- أهمية الوقت
- لماذا تقل قدراتنا على إدارة الوقت
- مضيعات الوقت
- كيف يستغل المدير وقته
- إدارة الوقت

الدكتـــــور

علي محمـد عبد الوهــاب

أستاذ إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة عين شمس

★ إدارة الوقت ★

الدكتور / على محمد عبد الوهاب

أهمية الوقت

إذا نظرنا إلى الموارد التى يستخدمها المدير وجدناها تتكون من موارد بشرية ومادية فنية ومعنوية. فأما الموارد البشرية فهى القوى العاملة على اختلاف أنواعها وطاقاتها ومهاراتها وتخصصاتها، وأما الموارد المادية والفنية فهى الآلات والخامات والمعدات والأموال. وأما الموارد المعنوية فهى الإدارة وسياساتها وأنماطها، والطرق والأساليب التى تستخدمها، ونظم المعلومات، بالإضافة إلى الشهرة التى تتمتع بها المنظمة فى السوق وبين جمهور المستهلكين والمتعاملين معها. نضيف إلى الموارد المعنوية أيضا عنصر الوقت. وهو ذلك العنصر الذى يتميز عن الموارد السابقة فهو لا يشترى ولا يقترض، ولا يسترد أو يخزن أو يستأجر أو يستبدل، ولا يمكن تأجيل الاستفادة به، فهو عنصر غال يتميز بالندرة وهو يمضى فى طريقه (بإرادة الله).

فسواء استغله المدير أو ضيعه، استفاد منه أو غفل عنه، وظفه لصالحه أو تركه يفلت منه، عمل فيه شيئا نافعا أو خاطئا .... فهو إذ راح فلن يعود أبداً.

وإذا كان واجب المدير أن يكون كفؤا وفعالا، فإن عنصر الكفاءة يعبر عن الاستغلال الاقتصادى الأمثل للموارد المتاحة - على قلتها أو وفرتها، وعنصر الفعالية يعنى الوصول إلى النتائج المرغوبة وتحقيق الأهداف المحددة سلفاً. وإذا كان هذان العنصران ينطبقان على كل الموارد التى يستخدمها المدير، فهو لابد أن يستغلها أقصى استغلال ممكن حتى يبلغ

أهدافه، فإن ذلك ينطبق بالضرورة أيضا على عنصر الوقت.

لماذا .. ..

تقل قدراتنا على إدارة الوقت ؟

هناك عوامل كثيرة تحد من إدارة الوقت بالكفاءة والفعالية الواجبة. وقد اشتقت هذه العوامل - كما يقول " وتن وكاميرون " عن أنماط الناس فى استخدامهم للوقت إلى هذه الأنماط الشائعة تمثل عوائق فى سبيل الاستغلال الأمثل للوقت. لذلك يجب التنبه لها والتعرف على طرق علاجها.

١. يؤدى الأفراد الأعمال التى يحبونها أو يرغبون فى أدائها أولا. ثم يأتى بعد ذلك أداء الأعمال التى لا يميلون إليها.

٢. ينجز الأفراد الأعمال التى يجيدونها بسرعة أكبر من إنجاز الأعمال التى لا يحسنون أداءها.

٣. يتجه الناس إلى أداء الأعمال السهلة قبل الأعمال التى تتميز بالصعوبة.

٤. يرغب الناس فى أداء الأعمال السريعة التى تستنفذ وقتا قصيرا، قبل الأعمال التى يتطلب إنجازها وقتا طويلا.

٥. يميل الأفراد إلى أداء الأعمال التى تتوفر الامكانات اللازمة لإنجازها.

٦. يقوم الأفراد بأداء الواجبات المجدولة - أو المبرمجة - كالاجتماعات مثلا، قبل الأعمال التى لا توجد لها جداول محددة.

٧. يعمد الأفراد أحيانا إلى أداء الأعمال المخططة - التى تم وضع خطة مسبقة لها - قبل الأعمال غير المخططة.

٨. يستجيب الناس عادة إلى المطالب التى يتوقعها الآخرون، قبل استيفاء المطالب التى يتوقعونها تجاه أنفسهم.

٩. يقوم الأشخاص بأداء الأعمال الطارئة أو العاجلة قبل إنجاز الأعمال الهامة.

١٠. يستجيب الأشخاص بسرعة للأزمات والطوارئ.

١١. يهتم الناس بالأعمال التى تجذب إنتباههم وتثير إهتمامهم، قبل الأشياء غير المشوقة أو المثيرة.

١٢. يمارس الأشخاص الأنشطة التى تقربهم إلى أهدافهم أو تحقق مصالحهم.

١٣. يميل الناس إلى الانتظار إلى آخر لحظة حتى يبدأوا فى التحرك نحو أداء العمل المطلوب.

١٤. يحب الأفراد الأعمال ذات النهاية المحددة والسريعة.

١٥. يتأثر الناس فى الاستجابة للأعمال المختلفة، بالأشخاص اللذين يطلوبنها منهم.

١٦. يؤدى الأفراد الأعمال، طبقا لتقديرهم للنتائج المترتبة على الأداء من عدمه.

١٧. ينجز الناس المهام والواجبات الصغيرة، قبل الكبيرة.

١٨. يرتب الأشخاص أولويات الأعمال حسب ورودها لهم، وليس بناء على درجات - أهميتها.

١٩. ينزع الناس إلى تلبية طلبات الملحة أو المزعجة منها ذات الصوت العالى.

٢٠. يتأثر الناس فى أدائهم للأعمال المطلوبة منهم، بالنتائج التى ستعكس على جماعية العمل.

مضيعات الوقت

إذا أخذنا يوميا واحدا من حياة إنسان عادى نجد أنه يتعرض لكثير من مضيعات الوقت (الانتظار أمام إشارة المرور الحمراء، البطء. فى حركة السيارات بالمدينة، اكتظاظ المحال التجارية ...) فإذا أخذنا الحياة فى كل ذلك أنشطة كثيرة تعتبر من مضيعات الوقت، أو ما يسمى أحيانا بلصوص الوقت، هذه الأنشطة أو المجهودات التى تستغرق وقتا معينا فى أدائها - قد يكون طويلا أو قصيرا - دون أن يحصل الفرد منها على عائد يذكر. إو يحصل منها على عائد ضئيل لا يبرر كل الوقت الذى استنفذ فيها. ومثال ذلك الاجتماعات

والأعمال الروتينية، وزيارات الأصدقاء والمجاملات، واستراحات الشاى، وفض الرسائل البريدية والرد عليها، والخروج أثناء العمل، والأعمال العاجلة أو الآجلة، والتلفزيون، والمكالمات الهاتفية وعدم القدرة على رفض طلب معين.

كيف يستغل المدير وقته ؟

هناك أربعة أنواع من الناس يختلفون فى تعاملهم مع الوقت المتاح لديهم ..

١) **المضيع للوقت** : وهو ذلك الشخص الذى يفلت منه. تمر عليه الساعات تلو بعضها ولا يدرى ماذا يفعل فيها. فهو إذن غافل أو غير مدرك لأهمية الوقت، أو غير قادر على إنفاقه فيما يفيده شخصيا أو ينفع غيره من الناس.

٢) **المستخدم للوقت** : وهو ذلك الشخص الذى يقوم بأنشطة معينة فى الوقت المتوفر لديه ولكن تعامله مع الوقت يقتصر على مجرد شغله حتى لا يكون عاطلا.

٣) **المشتفيد من الوقت** : والاستفادة تعتبر درجة أعلى من مجرد استخدام الوقت فينفق الفرد وقته فى شئ نافع، أكثر فعالية له أو لغيره.

٤) **المنجز** : ويقصد به ذلك الشخص الذى يحقق نتائج معينة أو يصل إلى أهداف محدده، من خلال الأنشطة والمجهودات التى يمارسها فيما يتاح له من وقت.

إدارة الوقت :

من الأهمية أن يتعرف المدير على نوعين من الوقت : الأول هو الوقت المتحكم فيه : أى الذى يمكن للشخص أن يوجهه ويستغله ويتصرف فيه بالطريقة التى يريدها وتبعا للأهداف التى يرغب فى الوصول إليها. أما النوع الآخر فهو الوقت غير القابل للتحكم، أى ذلك الذى يستطيع الشخص أن يسيطر عليه أو يتصرف فيه، فهو يخرج عن إرادته أو تخطيطه أو قدرته على استغلاله.

وقد حدد الباحثون عدة خطوات لتعيين الناس على حسن إستغلال أوقاتهم وتبصر المديرين فى توظيف الأوقات المتاحة لديهم للحصول على النتائج التى يريدونها وذلك كما يلى :

١) حدد الأهداف التى تريد تحقيقها .. رتبها حسب أهميتها ومواعيد إنجازها.

٢) ضع قائمة يومية بالمهام التى تريد إنجازها .. وذلك لتحقيق الأهداف المذكورة.

٣) رتب هذه المهام حسب درجة أهميتها واستعجالها.

٤) حدد القلة الهامة والكثرة التافهة من الأعمال (حدد الـ ٢٠٪ من الأعمال التى توصل إلى ٨٠٪ من النتائج).

٥) قدر الوقت اللازم لأداء هذه المهام والأنشطة بكفاءة، وفى نفس الوقت براحة جسيمة ونفسية.

٦) أحصر الأعمال والأنشطة الزائدة عن الحاجة، ويمكن اتباع الخطوات الآتية :

أ . ضع قائمة بالأعمال التى تستنفذ وقتا طويلا.

ب. حدد ما إذا كانت هذه الأعمال تستحق فعلا كل هذا الوقت.

جـ. قرر ما إذا كان يمكن تفويض هذه الأعمال للآخرين.

د . احصر "المقاطعات" التى تتم أثناء الأعمال، والوقت الذى تستهلكة هذه المقاطعات.

هـ. حدد الخطوات أو الإجراءات التى يجب اتباعها للحد من المقاطعات.

٧) حدد الخطوات أو الإجراءات التى يجب إتخاذها لإلغاء الأعمال والأنشطة الزائدة.

٨) ضع جدولا زمنيا بالأنشطة الضرورية مرتبة حسب أولويتها وذرجة أهميتها والوقت الذى تستغرقه. ويمكن هنا الاسترشاد بالجدول الآتى :

٧٥٪	من الوقت	لأهم الأعمال
٢٠		للأعمال متوسطة الأهمية
٥		للأعمال قليلة الأهمية

٩) راجع الجداول وتابع توزيع الوقت وتأكد من حسن استغلاله.

١٠) قيم النتائج والإنجازات، وليس الوسائل والمجهودات.

١١) خصص وقتا واحدا خلال اليوم لأداء الأعمال الإجرائية المطولة، أخلص منها جملة واحدة.

١٢) إسترشد ببعض الإرشادات الهامة الآتية :

أ - فوض الأعمال الروتينية.

ب - لا تؤجل عمل اليوم إلى غد.

جـ - خصص :أو حسن أوقاتكك" لأهم أعمالك (أحسن وقتك هو الساعة التى تكون فيها نشيطا مرتاحا جدا فى الذهن منشرح الصدر مستعد للعمل).

د - ليكن عندك موضع محدد لكل شئ (كن مرتبا).

هـ - ركز على شئ واحد هام .... ولكن اعمل شيئين أو أكثر من الأعمال غير الهامة فى وقت واحد.

١٣) احفظ من وقت لآخر - سجلا للوقت، يعينك على ترتيب الأنشطة حسب معايير أهمها :

أ - درجة أهمية النشاط أو العمل : مهم جداً لابد من عمله، مهم يجب عمله . غير مهم نسبيا أو مفيد ولكنه غير ضرورى. غير مهم ولا يجدى.

ب - درجة التفويض الممكنة : أنت الوحيد الذى تستطيع العمل. يمكن تفويضه لشخص قريب. يمكن تفويضه لشخص بعيد.

جـ - درجة الاستعجال أو الضرورة : ضرورى جدا لابد من عمله الآن. ضرورى يجب عمله. ليس ضروريا ويمكن عمليه فى وقت آخر. الوقت غير مهم هنا.

د - العلاقات : لابد أن تقابل هؤلاء الأشخاص يوميا. يجب أن تقابلهم بكثرة ولكن ليس يوميا. يجب أن تراهم أحيانا. لست بحاجة لمقابلتهم.

★ نموذج مقترح لإدارة الأزمات ★
فى ضل التطور التنظيمى

- مقدمة
- المراحل التى تمر بها معظم الأزمات ..

* المرحلة الأولى
* المرحلة الثانية
* المرحلة الثالثة
* المرحلة الرابع
* المرحلة الخامسة

مقارنة بين المنظمات المستهدفة والمنظمات المستعده للأزمات

بطاقة أزمة

دكتــــور

محمد رشاد الحملاوى

أستاذ إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة عين شمس

★ نموذج مقترح لإدارة الأزمات ★
في ظل التطوير التنظيمي

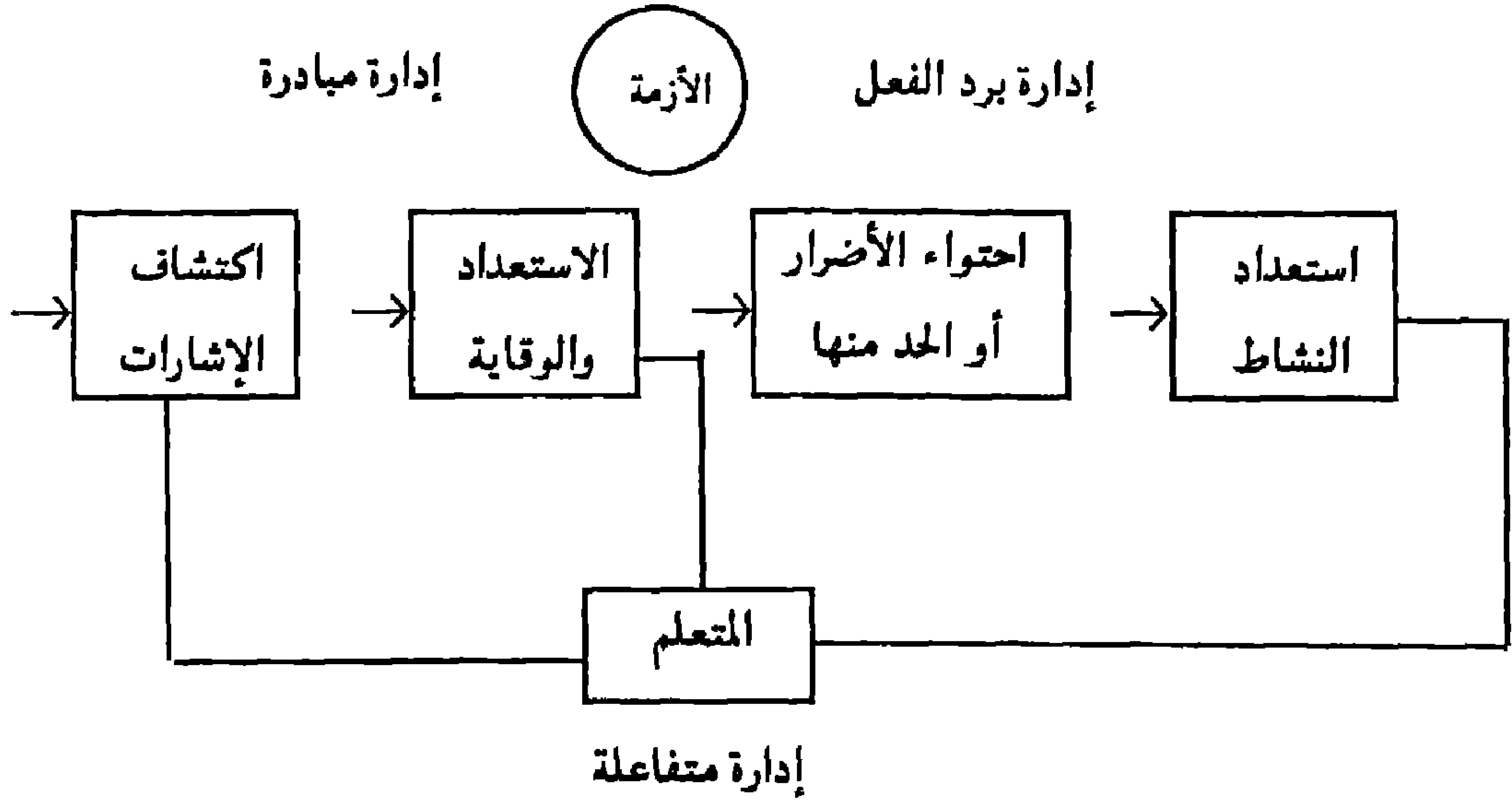
الدكتور / محمد رشاد الحملاوى

مقدمـــة

أن تحديد دور المنظات فى الأزمات والكوارث تحديدا دقيقا كما هو مطلوب من هذه المنظمات. وقد ألقى الكتاب الحديث عن دور هذه المنظمات أثناء وقوع الأزمات والكوارث وهو مانطلق عليه الإدارة بردود الأفعال، والحقيقة أنه لابد وأن يكون لهذه المنظمات دور فى مرحلة ماقبل الأزمة أو مايطلق عليه الإدارة المبادرة. وما أن تخمد الأزمة حتى تلعب المنظمات دورا هاما فى استخلاص الدروس المستفادة من الأزمة، وتلك مرحلة مابعد الأزمة أو مانطلق فى استخلاص عليه الإدارة التفاعلية وماسنقوم به هو عرض لذلك الإطار الذى ينبغى أن تتحرك داخله المنظمات فى علاقتها بالكوارث والأزمات.

تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية، وإذا فشل المدير فى إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسئولا عن وقوع الأزمة، وتفاقم أحداثها.

ويوصح الشكل رقم رقم (١) مراحل الأزمة حيث تكون "إكتشاف الإشارة .... والوقاية. أو المنع، ما يطلق عليه الإدارة المبادرة للأزمة، وإذا ما قامت المنظمة بإنجاز ماتتضمنه هاتين المرحليتن من أنشطة بنجاح فإنها تمنع وقوع الكثير من الأزمات، ويحمل إحتواء الأضرار أو الحد منها وأيضا إستعادة النشاط طابع رد الفعل حيث يجرى تنفيذ



الأنشطة التى تتضمنها بعد أن تقع الأزمة أما التعليم فإنه يشير إلى الإدارة المتفاعلة للأزمة والتى يندر القيام بها فى المنظمة . ويمكن أن يتم التعليم فى غياب الأزمة أى بعد أن تنقضى أحداثها بوقت كاف أو عقب حدوث الأزمة.

ونتناول كل مرحلة بقدر من التفصيل .

المرحلة الأولى : إكتشاف الإشارات.

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التى تنبئ بإحتمال وقوع الأزمة، ومالم يوجه الإهتمام الكافى لهذه الإشادات فمن المحتمل جدا أن تقع الأمة.

وقد لوحظ أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للأزمات على درجة عالية من المهارة فى حجب إشارت الإنذار التى تنبئ بقرب وقوع الأزمات، بينما بتوافر لدى المديرين فى المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات مهارات عالية فى الشعور بأية إشارات حتى وإن كانت خافتة، والأسوء من ذلك أن المديرين يعاقبون حملة الأخبار السيئة، وشعارهم. . No News is good news

تمثل إشارات الإنذار المبكر مشكلة حيث يستقبل المديرون العديد من أنواع الإشارات فى نفس الوقت، ويكون من الصعب عليهم عندئذ التقاط الإشارات الحقيقة والهامة. وبالإضافة

إلى ذلك فإن كل أزمة على حده، وعلى سبيل المثال فقد تكون الكتابةعلى الجدران أو فى بعض الأماكن الخاصة مثلا تعبيراً عن غضب فى صدور بعض العاملين أو ربما لا تحمل هذا المعنى إطلاقا. وربما زيادة عدد أعطال الالات فجأة علامة إنذار مبكر لعمليات تخريب داخلى متعمد، وربما تكون نتيجة - لوجود عيوب فى المواد تحت التصنيع أن من أحد الوظائف الهامة لوحدة إدارة الأزمات الإشراف على عمليات إكتشاف إشارات الإنذار وتعقبها وتحليلها.

المرحلة الثانية : الاستعداد والوقاية ..

يجب أن يتوافر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافيه للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شئ لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، أن الهدف من الوقاية تتلخص فى إكتشاف نقاط الضعف فى المنظمة، ومعالجتها قبل أن يستغلها الخصوم فى إلحاق الضرر بالمنظمة.

عندما تقع الأزمة لا يستطيع سوى عدد محدود جدا من الناس يتصرف بهدوئ وبكفاءة دون أن يكون مدربا على ذلك، ويتضمن الاستعداد تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع للأحداث لأزمة تتخيلها، وإختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد مألوفا لديه تماماً.

المرحلة الثالثة : احتواء الأضرار والحد منها.

من سوء الحظ أن من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعة لكافة النظم الحسية. وعلى ذلك فإن المرحلة التالية فى إدارة الأزمات تتلخص فى إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التى لم تتأثر بعد فى المنظمة. وتتوقف هذه المرحلة فى إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذى وقع. وعلى سبيل المثال فإن كارثة العبارة سالم اكسبريس وغرقها السريع لم يجعل هناك أى مجال لحماية أرواح من غرقوا فعلا. وإذا أخذنا العمليات الإرهابية ضد السائحين والتى تمت أمام أعين للعديد من الناس فمن الصعب أن نفعل شيئا لتقليل الناتج عن الصدمة على نفوس أولئك الناس فما جرى قد جرى أثناء الحادث.

المرحلة الرابعة : استعادة النشاط..

تشمل هذه المرحلة إعاداد وتنفيذ برامج (جاهزة واختبرت بالفعل) قصيرة وطويلة الأجل، ومالم تختبر هذه البرامج مسبقا فإن من الصعب الاستجابة ووضع حلول مناسبة عندما تحتدم الأزمة، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التى فقدت. والملاحظ أن المديرين الذين يحدد مسبقا العناصر، والعمليات والأفراد اللذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة وقد ترتكب المنظمات المستقيمة للأزمات خطأ جسيما بالتركيز على العمليات الداخلية وتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك فى وقت متأخر.

وعادة ما ينتاب الجماعة التى تعمل فى هذه المرحلة شئ من الحماس الزائد حيث تتكاتف الجماعة وتتماسك فى مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديداً.

المرحلة الخامسة : التعليم .

المرحلة الأخيرة هى التعليم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجاز فى الماضى، أن التعلم يعد أمرا حيويا غير أنه مؤلم للغاية حيث يثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة.

وكما أشرنا من قبل فلكى يتعلم المرء فإنه يجب أن يكون على إستعداد لتقبل القلق دون الإستسلام للفزع، وأن استخلاص دروس مستفادة من كارثة أو أزمة رهن توافر حس مرهف لدى الإنسان يجعله يقدر معاناة الغير ويتصور نفسه أو أحب الناس إليه يمرون بتجربة الغير، والتعلم لا يعنى تبادل الاتهامات، أو القاء اللوم على الغير وتحميله المسئولية، أو البحث عن كبش فداء، أو إدعاء بطولات كاذبه.

مقارنة بين المنظمات المستهدفة والمنظمات المستعدة للأزمات

المستوى	المنظمات المستهدفة	المنظمات المستعدة
٤ - الاستراتيجية	- الإدارة الاستراتيجية التقليدية. - التركيز على البقاء والنمو. - أغراض محددة، الأطراف المعنية مستقلة. - غالبا ما تكون الاستراتيجية مجرد رد فعل بالنسبة لإدارة الأزمات. - لا توجد استراتيجيات خاص بإدارة الأزمات.	- افتراضات غير تقليدة تمثل تحديا. - التركيز على التطور أو التعلم. - أغراض مشتركة، نظرة أكثر اتساعا للأطراف المعنية. - الاستراتيجيات مبادرة، ورد فعل وتفاعلية. - محافظ لأنواع الأزمات، وإجراءات الوقاية.
٣ - الهيكل	- لا يوجد هيكل خاص لإدارة الأزمات - التركيز على تحقيق التوازن بين المرونة بين المرونة والتحكم. - عدم وجود تجهيزات خاصة بإدارة الأزمات.	- توجد وحده إدارة أزمات فعالة. - التركيز على تحقيق التوازن بين الحياة والموت. - مكافأة خاصة، مهام محددة، وتدريب.
٢- الثقافة	- ثقافة متخمة أو منكمشة الذات. - الاستخدام الواسع للتبريرات الخاطئة. - عدم الاهتمام بالروابط الثقاقية. - ثقافة غير واعية لا تطرح تحديات.	- ثقافة تتجه نحو إحترام الذات. - إستخدام محدود للتبريرات الخاطئة. - الإهتمام بالروابط الثقافية. - ثقافية واعية تظرح تحديات.
١ - الذات	- محدودة عاطفيا ومعرفيا. - البحث الدائم عن الأشباع الذاتي. - أسلوب دفاعي قوى تجاه القلق. - ذوات متضخمة أو منكمشة.	- أقل محدودية، وشمولية. - الإهتمام أكبر بمعالجة المشكلات. - أسلوب دفاعي كاف لاحتضان القلق. - ذوات متحركة باتجاه احترام الذات.

بطاقة أزمة

س١ ما الأغراض المبكرة أو أجراس الإنذار التى كانت تنذر بقرب وقوع الأزمة ؟
س٢ ما العوامل الداخلية والخارجية التى أدت إلى نشوء هذه الأزمة ؟
س٣ ما العوامل التى أدت إلى تصاعد هذه الأزمة ؟
س٤ ما الخصائص المميزة للأزمة ؟
س٥ تحت أى تصنيف الأزمة التى مرت بها الشركة ؟
س٦ ما الإدرات والأقسام التى تأثرت بالأزمة ؟ وكيف كان شكل التأثر ؟
س٧ ما الأطراف ذات العلاقة بالأزمة ؟

الطرف الأول	الطرف الثانى
صانع القرار	صناع الأزمة
متخذ القرار	مؤيدو الأزمة
منفذ القرار	المستفيدون من الأزمة
المتأثرون بالقرار	

س٨ إذكر سيناريو مواجهة الأزمة (أو أطرافها)، وكيف تغير أسلوب المواجهة مع تغير الأحداث ؟
س٩ ما المجددات التى واجهت الشركة فى تعاملها مع الأزمة ؟
س١٠ ما التجهيزات التى اتبعتها الشركة فى التعامل مع الأزمة ؟
س١١ كيف كان يتم توفير المعلومات عن أبعاد الأزمة وتطويرها ؟
س١٢ ما موقف وسائل الإعلام (الصحافة)، التليفزيون. الراديو ؟ من الأزمة ؟ وكيف تم التعامل مع وسائل الإعلام ؟
س١٣ هل يمكن تفادى مثل هذا النوع من الأزمات ؟ إذا كانت الإجابة بنعم فإذكر كيفية تحقيق ذلك ..
س١٤ كيف كان يعرف العاملون فى الشركة على تطورات الأزمة ؟
س١٥ هل بدأت إدارات القيادة الإدارية فى الشركة الأزمة بحكمة وبدرجة عالية من الفعالية ؟ وضح ذلك وإذا كان العكس فلماذا ؟

★ فاعلية الآداء ★

" ونماذج السلوك التنظيمى "

- إساسيات السلوك التنظيمى
- نظام السلوك التنظيمى
- نظام التوازن الإجتماعى
- نماذج السلوك التنظيمى
- النظريات والأفكار الإدارية المرتبطة بنماذج السلوك التنظيمى
- الإتجاهات المستقبلية للسلوك التنظيمى

دكتـــور

فـــــؤادالقاضــــى

أستاذ إدارة الأعمال

★فاعلية الآداء★

ونماذج السلوك التنظيمي

الدكتور /فؤاد القاضى

تعتبر دراسات السلوك التنظيمي وتوقعه فى المنظمة من الأمور الصعبة حيث أنه يتأثر بقيم الأفراد ومفاهيمهم وعاداتهم وادراكهم للأمور وبمدى اشباع حاجاتهم المتأصلة فى نفوسهم، هذا بجانب اختلاف وتعدد أنماط التعامل مع الأفراد وتعدد أساليب إرضائهم، ولا يوجد سلوك تنظيمى واحد يصلح للتطبيق فى جميع المنظمات فكل منظمة يكون لها نموذجها السلوكى الخاص بها الذى يتضمن فلسفتها وسياساتها وأهدافها المعلنة وغير المعلنة وأنماط القيادة وطبيعة التنظيمات الرسمية وغير الرسمية وتأثيرات البيئة والقيم الاجتماعية عليها وتتداخل كل هذه العناصر فى نظام أداء وإنجاز يتفاعل مع المواقف الشخصية للأفراد ومع العوامل الموقفية لتحفيز العاملين وحثهم على الأداء والإنجاز.

ومع ذلك فإنه وبمساعدة نظريات العلوم السلوكية ومفاهيم الإدارة يمكن وإلى حد ما توقع أشكال السلوك التنظيمى وزيادة فهمنا وإدراكنا لأبعاده وبذلك نحسن العلاقات الإنسانية وأساليب وطرق تعامل الأفراد فى أماكن ومجالات العمل.

أساسيات السلوك التنظيمى :

تحقق المنظمات أهدافها من خلال سياسات ونظم الإدارة وجهود ومواقف واتجاهات الأفراد على ضوء التنظيمات الهيكلية ونظم الأداء والتحفيز وذلك فى بيئة محيطة تتضمن

العديد من المتغيرات ويتم كل ذلك في إطار سلوك تنظيمى معين والشكل رقم (١) يوضح ذلك.

ويستمد السلوك مقوماته من أهداف الأفراد القائمين بالأداء فى المنظمة وقيمهم ورغباتهم وتجاربهم الشخصية ومن الحقائق والشواهد القائمة ويتأثر أداء الأفراد وإنجازاتهم بأهدافهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية وبنظم وأساليب الإدارة ونظم المشاركة وتندمج كل هذه الأهداف السابقة ويتكون نظام العمل الاجتماعى، كذلك تتأثر المنظمات بالمنظمات الأخرى التى تتعامل معها ومن ثم تتكون بيئتها الاجتماعية الخاصة بها.

وتؤثر السياسة وأنماط القيادة والتنظيم الرسمى وغير الرسمى على الأفراد العاملين بالمنظمة ومن ثم يعرفون ما هو الآداء المتوقع منهم ومستوياتهم وطبيعته كما تمدهم الإدارة ببيانات عكسية عن فاعلية أدائهم وتقييمها ويؤدى ذلك إلى تحديد سلوك الأفراد فى المنظمة.

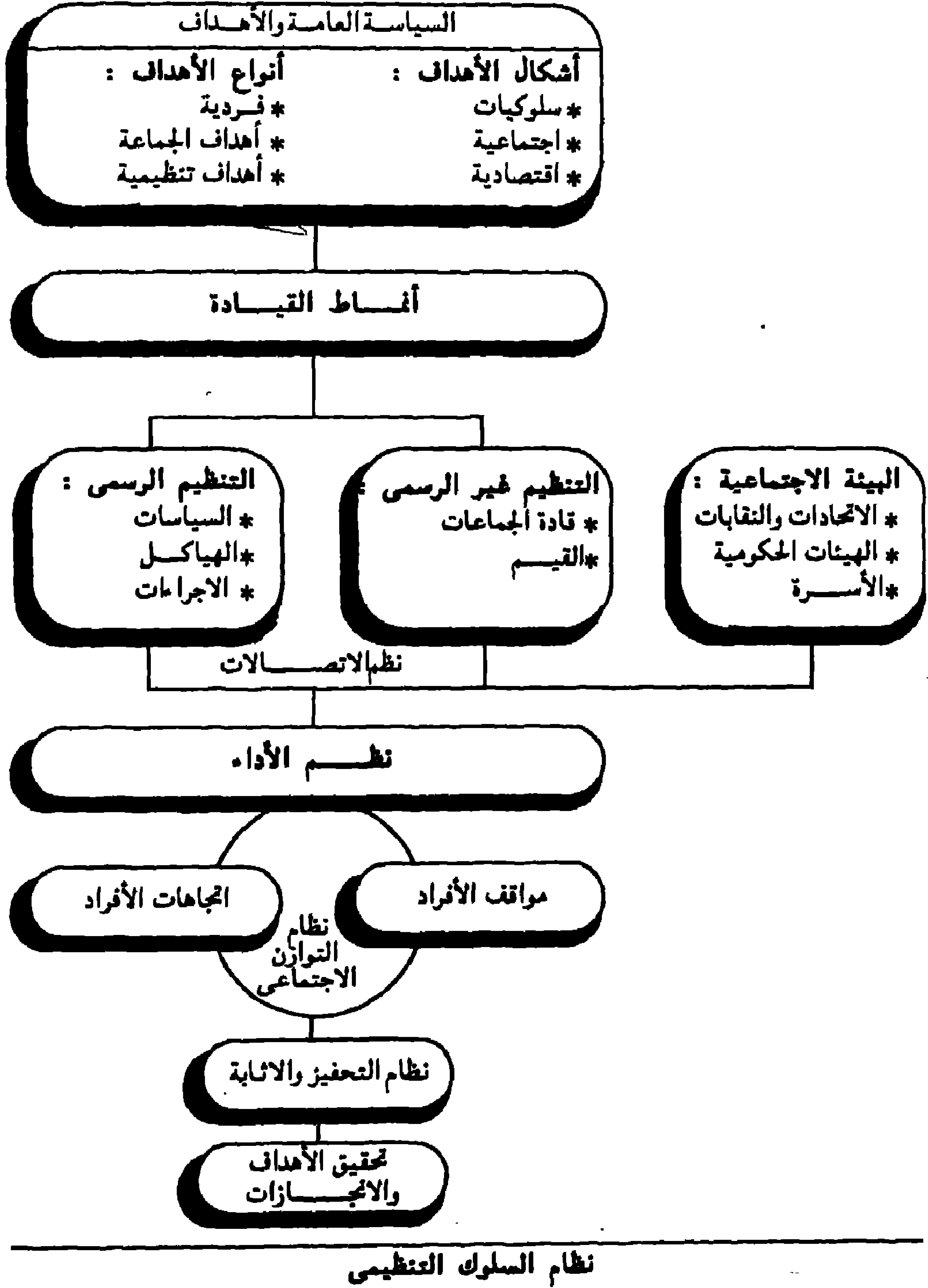
نظام التوازن الإجتماعى :

يتفاعل نظام الأداء فى المنظمة مع مواقف الأفراد واتجاهاتهم وسلوكهم تحت ظروف موقفية معينة ويتكون لكل فرد دوافع محددة فى وقت محدد تؤثر على أدائه ومستويات إنجازه.

وإذا ما تغير نظام الأداء أو جزء رئيسى فيه مع بقاء مواقف العاملين واتجاهاتهم على ما هى عليه اهتز نظام التوازن الاجتماعى القائم فى المنظمة وتأثر أداء الأفراد، لإعادة هذا التوازن ويتعين التعامل مع النظم المؤثرة عليه وبتغيير نظام الحوافز بما يتوافق مع الأوضاع الجديدة يحدث توازن جديد ولكن فى مستوى تنظيمى آخر.

ويتيح السلوك التنظيمى تفاعل النظم لتتلاقى مع قدرات ومهارات الأفراد ومن ثم يمكن تحقيق أعلى انتاجية ممكنة، فالتحفيز الناجح يمكن أن يولد مستويات أداء أعلى من المستويات المتوسطة للأفراد كما يتيح نظام علاقات متعددة الأطراف ذو اتجاهات مساعدة لكافة الأطراف المديرين والأفراد وبذلك يزداد تماسك الجماعية وتتوحد الأهداف التنظيمية مع الأهداف الفردية وبذلك يزداد تماسك الجماعة وتتوحد الأهداف التنظيمية مع الأهداف الفردية وتزداد قوة المنظمة من خلال العمل الجماعى وتفاعل الأفراد وليس من خلال السيطرة

شكل رقم (١)



نظام السلوك التنظيمى

عليهم ويحقق ذلك رغباتهم ويشبع حاجاتهم.

نماذج السلوك التنظيمي :

يعكس الجدول التالى أربع نماذج للسلوك التنظيمى وهى تمثل التطور التاريخى لممارسات الإدارة خلال الـ ١٠٠ عام الماضية، وقد يسود تطبيق نموذج معين فى أوقات معينة ولا يعنى ذلك عدم تطبيق النماذج الأخرى فى ذات الوقت، فقد تطبق السلوك الوصائي فى إدارة الوصائى فى إدارة الإنتاج بينما يسود تطبيق السلوك التعاونى فى إدارة البحث والتوير فى ذات المنظمة كما قد تختلف ممارسات المديرين أنفسهم للسلوك التنظيمى عن السلوك التنظيمى السائد فى المنظمة نظرا لاختلاف اتجاهاتهم واختلاف ظروف العمل.

والنقطة الهامة فى هذا العدد هى أن نموذجا واحدا من نماذج السلوك التنظيمى لا يكفى لتوضيح ما يدور فى المنظمة ولكنه يساعدنا على فهم وإيضاح الموقف وفيما يلى نوضح أبعاد النماذج السلوكية التنظيمية المختلفة.

النماذج الأربعة للسلوك التنظيمى

الاعتبارات	السلوك التنظيمى الاوتوقراطى	السلوك التنظيمى الوصائى	السلوك التنظيمى التعاونى	السلوك التنظيمى المتميز بتوافر علاقات الزمالة
أساسيات النجاح	القوة ،السيطرة	الموارد الاقتصادية	القيادة	علاقات الزمالة
الاتجاهات الإدارية	السلطة	النواحى المادية	التعاون	العمل الجماعى
اتجاهات العاملين	الطاعة والولاء	حاجات الأمن والأمان	الأداء والإنجاز	تحمل المسئولية والسعى إليها
الآثار والنتائج النفسية للأفراد	الاعتماد على الرؤساء	الاعتماد على المنظمة	المشاركة فى الإدارة	الالتزام بالنظام
حاجات الأفراد المشبعة	الحاجات الدنيا	الأمن والأمان	الاعتراف والتقدير والمركز	تحقيق الذات
نتائج الأداء	الحد الأدنى من الأداء	التعاون الظاهرى	الرغبة فى التطور	التحمس والتلقائية والتفهم

النظريات والأفكار الإدارية المرتبطة بنماذج السلوك التنظيمى

نظرية ماسلو سلم اشباع الحاجات	العضوية	العضوية	الحاجات الاجتماعية	الحاجات السامية
نظرية الدرفر	الوجود والبقاء	الوجود والبقاء	اقامة العلاقات	النمو والتطور
نظرية هرزبرج عوامل التحفيز والعوامل الصحية	العوامل الصحية	العوامل الصحية	عوامل التحفيز	عوامل التحفيز
المناخ العام فى التحفيز	الحوافز المادية	الحوافز المادية	الحوافز المعنوية	الحوافز المعنوية
نظرية ماكجروجر	نظرية	نظرية	نظرية	نظرية
أنماط القيادة	السلبية	المعتدلة	الإيجابية	الإيجابية
الشبكة الإدارية	١,٩	٥,٣	٦,٦	٩,٩

السلوك التنظيمي الاتوقراطى :

يستمد السلوك التنظيمى الأتوقراطى مقوماته من القوة والسيطرة فالمدير يملك السلطة والأمر والنهى وعلى المرؤسين الطاعة والتنفيذ، رفى هذا السلوك التنظيمى تسود الاتجاهات الرسمية والشكلية، وتعتقد الإدارة أنها تعرف الأفضل بالنسبة للأفراد وأنه يجب أن يوجهوا وأن يدفعوا للأداء وأن هذا هو دورها الأمثل، فالإدارة تفكر والأفراد تنفذ ومن ثم تكون الرقابة المباشرة عليهم، وتتمثل الآثار والنتائج النفسية لتطبيق هذا السلوك فى الاعتماد على الرؤساء اللذين يملكون التعيين وفى هذه الحالة تدفع المنظمة الأجر الأقل لأن العامل يعطى الأداء أفضل نظرا لدوافع الانجاز الداخلية كحبهم لرؤسائهم أو لأن هؤلاء الرؤساء يتمتعون فعلا بمهارات القيادة إلا أنه وبصفة عامة فإن معظم العمال يقومون بالأداء الأدنى فى ظل هذا السلوك التنظيمى.

وقد حقق هذا السلوك بعض النجاحات خاصة عند ظهور الصورة الصناعية فأقيمت شبكات الطرق والمصانع كذلك مثل هذا السلوك الأساس فى إقامة الحضارة الصناعية فى

الولايات المتحدة الأمريكية والتى تطورت بعد ذلك.

وقد كان هذا النظام مقبولا لتوجيه السلوك الإنسانى حيث لم يكن يعرف أية بدائل أخرى إلا أنه بظهور نظريات إشباع الحاجات ودور القيم الإنسانية والاتجاهات الاجتماعية ظهرت ممارسات أفضل للإدارة فى المنظمات ونماذج سلوكية تنظيمية أخرى، ونقطة الضعف الرئيسية فى هذا السلوك التنظيمى هى ارتفاع تكلفته الإنسانية.

السلوك التنظيمى الوصائى :

أظهرت بحوث الإدارة أهمية توفير الأمن والأمان للعاملين وأثر ذلك على شعورهم بالاستقرار والطمأنينة وتحسن معيشتهم ومن ثم بدأت الحكومات وأصحاب الأعمال والمنظمات تعمل على توفير هذه الاحتياجات وظهرت اتجاهات الإدارة الأبوية كما ظهرت نماذج السلوك التنظيمى الوصائى، ويعتمد هذا النموذج على توافر الموارد الاقتصادية وتوفير المعاشات وإشباع حاجات الأمن والأمان وتوفير المزايا المادية كقوى محفزة، وقد أدى هذا السلوك إلى شعور الأفراد بالاعتماد على المنظمة والارتباط بها أكثر من اعتمادهم على الرؤساء لاستقرار حياتهم المعيشية وتحقيق الأمان والرفاهية وأصبحت الحوافز والأرباح والمزايا العينية تشغل حيزا كبيرا من اهتمامات العمال وظهر نوع من التعاون بين العمال والإدارة وإن لم يزداد الأداء كثيرا عما كان عليه فى ظل السلوك التنظيمى الأوتوقراطى.

وكانت الظاهرة الهامة أن الطاقات المبذولة فى الانتاج لم تصل إلى حدها الأقصى،. كما أن نظم الحوافز فى ذلك الوقت لم تنجح فى تحقيق درجات عالية من الأداء، وقد أوضحت سلسلة الدراسات العلمية فى الأربعينات والخمسينات لأن العامل السعيد لا يكون بالضرورة هو العامل الأكبر انتاجا.

وبذلك بدء التساؤل بين رجال الإدارة والباحثين عما إذا كان يوجد سلوك تنظيمى أفضل يتم فى نطاقة تحفيز أفضل للأفراد ومن هذا المنطلق بدأ التطور إلى النموذج السلوكى التنظيمى التالى.

السلوك التنظيمي التعاوني :

يستمد هذا السلوك التنظيمي مقوماته من مبادئ العلاقات الإنسانية والتعاون ويعتمد على أنماط القيادة بدلا من اعتماده على السيطرة والقوة أو توفير الأفراد على تنمية وإنجاز الأداء بما يحقق مصالح المنظمة ومصالح الأفراد والمنظمة.

والافتراضات الأساسية التي يقوم عليها هذا السلوك أن الأفراد ليسو سلبيين بطبيعتهم وأنهم لا يقفون ضد مصالح المنظمة وأنه إذا ما حدث ذلك فإنما يكون نتيجة لتواجد مناخ غير صحي أو ضعف الاتصالات كذلك تضمنت الافتراضات أن الأفراد في جو العمل الصالح يتحملون المسئولية ويسعون إليها وأنهم يحسنون قدراتهم إذا ما أتاحت الإدارة فرصة تحقيق ذلك لهم، ومن ثم كانت اتجاهات الإدارة نحو معاونة الأفراد على تحسين أدائهم أكثر من مساعدتهم عن طريق زيادة الأجور والمزايا العينية أو المادية كما هو الوضع في السلوك التنظيمي الوصائي.

وقد كانت النتائج النفسية لظهور هذا النموذج السلوكي وما تضمنه من ممارسات شعور الأفراد بقيمتهم وتولد مشاعر إيجابية نتيجة إندماجهم في الأداء ومشاركتهم في القرار، وفي ظل هذا النموذج تكمنت الإدارة من التوصل إلى أسباب تحفيز أكثر تأثيراً حيث أشبعت حاجات الأفراد إلى الاعتراف بهم وتقدير جهودهم وإحترام مراكزهم وهو ما يدفعم أكثر في اتجاه الأداء الأفضل.

أن السلوك التنظيمي التعاوني لا يتطلب بالضرورة وفي المكان الأول توافر الحوافز المادية بقدر ما يتطلب تفهم الإدارة لاحتياجات العاملين وإشباع حاجاتهم وحل مشاكلهم وأصبح دور المدير هو مساعدة الأفراد على حل مشاكلهم والمعاونة على إنجاز أعمالهم.

ويلقى النموذج التنظيمي التعاوني قبولا عاما من جانب المديرين والمرؤسين وإن كان ذلك لا يعني استمرارية تطبيقية في جميع المواقف وبصفة دائمة، ويحقق هذا السلوك نتائج أكثر فاعلية في الدول الغنية صاحبة الوفرة في الموارد حيث يكون قد تم إشباع حاجات الأفراد المادية مسبقا ويكون تطبيق هذا السلوك أقل فاعلية في الدول الفقيرة حيث يكون من الصعوبة إشباع الحاجات العضوية وتوفير أجور الكفاف نظراً للظروف الاقتصادية وفي مصر فقد أوضحت إحدى الدراسات الهامة أن العوامل النفسية تمثل ٣٠٪ فقط في تحقيق

الرضاء الوظيفى مقابل ٨٠٪ فى الدول المتقدمةحيث يطبق السلوك التنظيمى التعاونى وتحقق فاعلية الأداء، ومع اضطراد التحسن الاقتصادى وإشباع حاجات الأفراد المادية والحاجة للأمن والأمان ومع تحسن أساليب وممارسات الإدارة فإنه يمكن تطبيق نموذج السلوك التنظيمى التعاونى على نطاق واسع فى المنظمات والهيئات والشركات ومن ثم تتحقق فاعلية أعلى للأداء والأنجاز الوظيفى.

السلوك التنظيمى المتميز بتوافر علاقات الزمالة :

يمثل هذا السلوك تطورا فى النموذج السلوكى التعاونى ويستمد مستلزماته من تعاون الأفراد وتفاعلهم لتحقيق الهدف العام أسوة بتعاون أعضاء الجسم الواحد لتحقيق أداء معين، ويكون هذا السلوك التنظيمى أكثر نفعا وفاعلية فى الأنشطة الفكرية وفى الأعمال غير المبرمجة وأقل فاعلية فى أنشطة الجميع نظراً لطبيعة وظروف العمل، ويعتمد هذا النموذج على دور الإدارة فى توفير شعور الزمالة بين الأفراد وشعور الفرد بحاجة المنظمة إلى وجود وقيمة ومغزى العمل الذى يقوم به وتكون النظرة إلى المديرين كمساعدين أكثر منه كرؤساء وينظر إلى القيادة كاتحاد اختيارى بين الإدارة والعمال أكثر منها قوة وسيطرة ومن ثم يكون الأداء الجيد من جانب الأفراد وتتوافر روح الفريق والعمل الجماعى وتكون الرقابة الذاتية من خلال الاتصالات وليست من خلال الأوامر وتكون إتجاهات السلطة من خلال الجماعة والعمل الجماعى بدلا من أن تكون من أعلى إلى أسفل، وتتمثل الآثار والنتائج النفيسة لهذا السلوك التنظيم فى الشعور بالالتزام بالنظام وبقيمة الإنجاز وبالمشاركة وبتحقيق الذات وبالانتماء والولاء للمنظمة.

وتعتبر الأنماط السلوكية السابقة عرضة للتغيرات حيث تستمد مقوماتها من القيم، وهناك اتجاه عام نحو تطبيق الأنماط السلوكية التنظيمية الحدية (السلوك التعاونى والمتميز بعلاقات الزمالة) وأى من هذه النماذج يمكن أن يحقق نجاحات كبيرة فى حالات معينة، ولا يمكن القول بأن نموذجا ما هو أفضل سلوك فى جميع الحالات وبصفة دائمة لأن السوك الأمثل يتوقف على ما هو معروف لنا عن السلوك الإنسانى فى بيئة معينة وفى وقت معين لذلك فإن أهم مشكلة تواجه الإدارة العليا هى معرفة طبيعة السلوك الذى تعمل فى إطاره واختباره وتحديد فاعليته وتقرير ما إذا كان هو النموذج السلوكى الأمثل والأكثر ملاءمة مع ظروف العمل، ويعتبر ذلك عملا صعبا فقد تعترف الإدارة علانية بأنها تطبق أحد نظم

السلوك التنظيمى مثلا السلوك التعاونى أو السلوك المتميز بعلاقات الزمالة بينما تكون الممارسة الفعلية لأساليب وطرق الإدارة تحت نظام سلوكى آخر.

ويكون أمام الإدارة دورين هامين أولا اكتساب مجموعة قيم جديدة تتوافق مع السلوك التنظيمى الجديد وثانيا تعلم وتطبيق المهارات السلوكية التى تتناسق مع هذه القيم.

وتبنى أى من أنماط السلوك التنظيمى لا يعنى العدول أتوماتيكيا عن ممارسات سلوك تنظيمى آخر، فمثلا الأخذ بالسلوك التعاونى لا يعنى العدول عن السلوك الوصائى الذى يهتم بإشباع حاجات الأمن والأمان بل يعنى أن السلوك الوصائى قد أعطى أهمية أقل لأن الأفراد قد تطوروا إلى وضع وظروف جديدة سيطرت فيها حاجات جديدة وبمعنى آخر فإن السلوك التعاونى قد أصبح أكثر ملاءمة للاستخدام حيث أنه قد تم إشباع الحاجات الدنيا بدرجة معقولة خلال هيكل مناسب ونظام تأمينات جيد.

وإذا ما تغاضت الإدارة عن إشباع هذه الحاجات التنظيمية الأساسية فسوف يرتد النظام بسرعة إلى الخلف ليبحث عن السلوك المناسب والأمن والأمان لإشباع حاجات الأفراد التى لم تشبع بعد.

وقد لا تحتاج بعد الأعمال مثلا الأعمال الروتينية ذات الخبرات المحدودة أو الأعمال المبرمجة والتى تعد لها الإدارة العليا الحوافز المادية وتحقيق الأمن والأمان تحتاج مثل هذه الأعمال إلى السلوك الأتوقراطى والسلوك الوصائى بينما بعض الأعمال الأخرى ذات طبيعة غير مبرمجة وتتطلب ممارسات ذهنية أو مهنية خاصة وتحتاج بطبيعتها إلى العمل الجماعى والرضاء الذاتى والقناعة الشخصية الداخلية بها مثلا هذه الأعمال الأخيرة تتطلب ويتفق معها السلوك التنظيمى التعاونى أو السلوك التنظيمى المتميز بعلاقات الزمالة حيث يكون التوافق أقوى ما يمكن بين السلوك المطبق والأداء المطلوب.

ولذلك فيمكن القول بأن الأداء والإنجاز فى المنظمات سوف يستمر معتمدا على الأنماط السلوكية الأربعة على تحسين الأداء فى المنظمات فسوف تشتد الحاجة إلى الأنماط السلوكية الأكثر تطورا.

وتفتح النماذج السلوكية التنظيمية الحديثة آفاقا جديدة لنماذج أكثر حداثة على تحسين الآداء فى المنظمات ففى سنة ١٩٦٩ قدم ابراهام ماسلو نموذجا خامسا للسلوك التنظمى

(نظرية Z) وقد تم تعديله فى سنة ١٩٨١ ليصبح أكثر قدرة على التطبيق .

نظرية Z :

يقدم هذا النموذج مثالا جيدا يوضح كيف تنسج مواصفات الإدارة السلوكية مع عناصر المناخ السائد فى المنظمة، ويستمد هذا النموذج مقوماته من عناصر الإدارة اليابانية الناجحة ويوضح البيان التالى أهم سمات نظرية Z والنظرية تشجع على ترابط علاقات الثقة والتعاون بين العمال والمديرين والجماعات الأخرى، وتهدف الفكرة الأساية إلى إقامة فريق عمل فى بيئة مستقرة حيث تشبع حاجات الأفراد إلى الاستقلال والرعاية وفى ذات الوقت تلبى حاجة المنظمة لنوعية الأداء الأفضل، كذلك تتضمن الفكرة الأساسية إقامة وخلق ونشر فكر إنسانى شامل فى المنظمة تنبثق منه سياسات وأهداف المنظمة.

السمات الرئيسية للمنظمات التى تطبق نظرية Z

* عمالة مستقرة للمدى الطويل
* نظم رقابة أقل رسمية.
* مسارات وظيفية غير تخصصية
* القرارات بالإجماع
* المسئولية الشخصية
* الترقيات الرأسية بطيئة
* الاهتمامات بالفرد كإنسان .

وقد أظهر تقييم نظرية Z بعض الإيجابيات ومنها أنها تقوم على إهتمامات مشتركة لإشباع حاجات الأفراد وأنها تؤكد الاتجاهات نحو السلوك التنظيمى التعاونى والسلوك التنظيمى المتميز بعلاقات الزمالة وذلك من خلال استخدامها لأسلوب اتخاذ القرارات بالإجماع.

وتتمثل أهم السلبيات الموجهة إلى النظرية فى أنها لم تأت بجديد فما هى إلا امتداد للنماذج السلوكية التنظيمية السابقة وأنها لم تقدم معايير موقفية تساعد المديرين على توقيت استخدامها أو عدم استخدامها فمثلا فى الصناعات التكنولوجية المتقدمة كصناعة الالكترونيات يصعب الموازنة بين إتاحة فرص العمالة لمدى الحياة مع متطلبات تعديل قوى العمل لمواجهة أحوال الأسواق والمنافسة، كذلك فإن تطبيق النظرية يتنافى مع ما تعود عليه الأفراد من توالى الترقيات خاصة فى الصناعات الحديثة المتطورة.

ومع ذلك فتعتبر هذه النظرية عاملا هاما فى حث وتحفيز المديرين على اختبار ومعرفة طبيعة وفعالية النماذج السلوكية التى يطبقونها فى منظماتهم وأثرها على فاعلية الأداء.

الاتجاهات المستقبلية للسلوك التنظيمى :

يلاحظ أن هناك اتجاهات فى السلوك التنظيمى فى كثير من المنظمات نحو التنظيمات الإنسانية الأكثر انفتاحا ونحو توزيع أكبر للقوى ونحو الأخذ بالحوافز المعنوية خاصة فى مجتمعات الوفرة ونحو المواقف الإيجابية تجاه الإنسان ونحو إيجاد توازن أفضل فى توزيع الاهتمامات بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية للعاملين، وهناك اتجاه عام من جانب الأفراد نحو الالتزام بالنظام الذاتى بدلا من فرضه عليهم من جهة خارجية، كذلك يلاحظ أن هناك تطوير فى دور القيادة فى كثير من المنظمات من سلطة مسيطرة متحكمة إلى نظام القيادة الديمقراطية والعمل الجماعى.

ويتوقع أن تستمر هذه الاتجاهات فى الحقبات القادمة نتيجة تطور معارفنا عن السلوك الإنسانى وتطبيقاته فى المنظمات. وبالرغم من التعثرات الكثيرة فى تطبيقات النظم الإدارية فى المنظمات المختلفة فقد زادت وتطورت معارفنا بالتطبيقات الفعالة للعلاقات الإنسانية فى العمل فى الحقبة الماضية زيادة كبيرة وأصبحت الدوافع الأساسية لقوى العمل فى كثير من الدول الصناعية لمتقدمة تتمثل فى إشباع الحاجات السامية لدى الأفراد وبذلك حدث تطوير كبير فى هيكل اشباع الحاجات مما ترتب عليه أن اتجه المديرون فى هذه المنظمات إلى البحث عن وتصميم نظم وسلوك تنظيمى يحقق الإثراء التدريجى للنظام الفنى والاجتماعى حتى يصبح أكثر توافقا مع حاجات الناس ومن ثم تتحق الكفاءة.

إزاء هذه الاعتبارات أصبحت الآن دراسة السلوك التنظيمى محل إهتمام معاهد الإدارة والهندسة والطب، كما زاد الاهتمام به فى البرامج العلمية والتطبيقات العملية.

وفى الحقيقة فإن مديرى القرن الواحد والعشرين سوف يحتاجون إلى أحدث اختيار مواقفهم وقيمهم وينمون مهاراتهم الابتكارية ومهاراتهم السلوكية فى حل المشاكل ولن يتوافر ذلك إلا من خلال أسس راسخه لإقامة هذه الخبرات فى إطار سلوك تنظيمى جديد يقوم على البحث العلمى والتطبيقى.

فإقامة سلوك تنظيمى صحى سوف يطلق قدرات الأفراد الخلاقة ويساعدهم فى حل المشاكل الاجتماعية الرئيسية والتى قد تمتد بعيدا خارج نطاق المنظمات فى المجالات المختلفة فى التعليم وفى الصحة وفى الطاقة وغيرها وهو ما سوف يتيح قدرات هائلة لتنمية الحضارة الإنسانية ونوعية الحياة .

★ نحو استراتيجية جديدة للإستثمار فى مصر ★

- تهيئة الإطار الملائم لإستراتيجية الإستثمار فى مصر

أولاً : الجانب السياسى

ثانياً : الجانب الاقتصادى.

ثالثاً : الجانب الاجتماعى.

- الملامح الأساسية لاستراتيجية الاستثمار فى مصر

أولاً : التوصيف الهيكلى لإستراتيجية الإستثمار فى مصر

ثانياً : التوصيف السلوكى لاستراتيجية الاستثمار فى مصر.

- التوصيات

دكتـــور

علاء الدين السندسى على محمد

خبير أول الدراسات الاقتصادية

شركة المقاولون العرب عثمان أحمد عثمان وشركاه

الهدف من الورقة :

العمل على تهيئة المناخ الاستثمارى فى مصر من خلال تبنى استراتيجية واضحة المعالم فى إطار الاستراتيجية العامة لعملية الإصلاح الاقتصادى المصرى فى ضوء المتغيرات العالمية الجديدة.

فروض الورقة :

١ - انخفاض مستوى التراكم الرأسمالى فى مصر وعجزه عن إقامة هيكل انتاجى متقدم وعن تشغيل الجهاز الانتاجى القائم بكفاءة عالية.

٢ - عدم كفاية الموارد المحلية عن سد الفجوة بين الادخار والأحجام المطلوبة من الاستثمارات.

٣ - عدم قدرة القطاع العام بمفرده فى ظل اختلال هياكله التمويلية وضعف قدراته الإدارية عن الوفاء بمتطلبات عمليات التنمية فى مصر.

٤ - وجود الكثير من العقبات والقيود أمام قطاع الأعمال الخاص للقيام بدوره الفعال فى تحقيق أهداف الإصلاح الاقتصادى فى مصر .

٥ - عدم ملائمة المناخ الاستثمارى فى مصر لجذب المزيد من الاستثمارات المحلية والأجنبية لزيادة مستوى التراكم الرأسمالى.

٦ - عدم وجود استراتيجية واضحة المعالم لتشجيع الاستثمارات المحلية والأجنبية.

مضمون الورقة :

١ - إعطاء فكرة عامة عن مستوى التراكم الرأسمالى فى مصر.

٢ - تهيئة الإطار الملائم لاستراتيجية الاستثمار فى مصر :

أ - الإطار السياسى.

ب - الإطار الاقتصادى .

جـ - الإطار الاجتماعى .

٣ - تحديد الملامح الأساسية لاستراتيجية الاستثمار فى مصر :

أ - التوصيف الهيكلى لاستراتيجية الاستثمار .

ب - التوصيف السلوكى لاستراتيجية الاستثمار .

نحو استراتيجية جديدة للإستثمار فى مصر

تمهيـــد :

يعانى الهيكل الاقتصادى المصرى مثله والعديد من الدول النامية من ظاهرة الاختلال بين الموارد المادية والموارد البشرية، وأصبحت ظاهرة الانخفاض فى مستوى التراكم الرأسمالى (الاستثمار) من أهم المشاكل المعوقة لإقامة هياكل إنتاجية متقدمة تماثل تلك الموجودة فى الدول المتقدمة، ومن أهم المعوقات لإستخدام وتشغيل الجهاز الإنتاجى القائم بكفاءة عالية. ومن ثم العجز عن تحقيق معدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستهدفة.

وأمام عجز القطاع العام بمفرده عن تحقيق ذلك، وفى ضوء النظرة إلى قدرات الإدارة المصرية والمنظمين والمتعاملين فى سوق الاستثمار المصرى رؤى أنه فى إمكان القطاع الخاص الاضطلاع بدور فعال فى تنمية الاقتصاد القومى مع بداية السبعينات، الأمر المؤدى إلى صدور مجموعة من القوانين والتشريعات، فى شأن إستثمار المال العربى والأجنبى، والمناطق الحرة لعل أهمها القانون رقم ٤٣ لسنة ٧٤، ليؤدى دورا إيجابيا فى تشجيع رأس المال العربى والأجنبى فى كل الأنشطة الاقتصادية، والقانون ٣٢ لسنة ١٩٧٧ لتفادى القصور فى القانون السابق له، والقانون ٥٩ لسنة ١٩٧٩ لتشجيع غزو الصحراء وإقامة المجتمعات الجديدة كما عدل القانون ٢٦ لسنة ١٩٥٤ والخاص بتكوين الشركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسئولية المحدودة بالقانون ١٥٩ لعام ١٩٨١، لمواكبة التطورات الاقتصادية التى ترتبت على سياسة الانفتاح الاقتصادى والرغبة فى إعادة الثقة إلى المستثمر المصرى. وإلا أن النتائج التى تمخضت عنها تلك المجموعة من القوانين لم تؤدى إلى زيادة حجم الاستثمارات المحلية، أو إلى زيادة تدفقات الاستثمارات العربية والأجنبية إلى داخل الاقتصاد المصرى، وبالسرعة التى استهدفتها من وراء الإسراع بصدور هذه القوانين، وظل الاقتصاد المصرى يعانى من إنخفاض وتذبذب مستوى التراكم

الرأسمالي خلال الفترة من ١٩٨١/٨٠ وحتى ١٩٨٦/٨٥، فنجد أنه بينما كان ٥٠٠٩ مليون جنيه عام ١٩٨١/٨٠ لم يتجاوز ٥٧١٧ مليون عام ١٩٨٦/٨٥ أي بزيادة قدرها ١٤٪ فقط، وتذبذب معدلات التراكم ما بين الموجب والسالب (-٤,٢٪ ، +٨,٣٪ ، -٠,٥٪ ، +١٠,٦٪ ، -١٠,٦٪) خلال السنوات (٨٢/٨١ ، ٨٣/٨٢ ، ٨٤/٨٣ ، ٨٥/٨٤ ، ١٩٨٦/٨٥ على التوالي على أساس أسعار ١٩٨٢/٨١)، وبالرغم من زيادة مستوى التراكم الرأسمالي من ٨١٥٠ مليون جنيه عام ١٩٨٧/٨٦ ليصبح ٩٤٨٠ مليون جنيه عام ٩٠ / ١٩٩١، زيادة تعادل ١٦ ٪ من مستوى التراكم ظلت منخفضة لتقاس (+٣,١٪ ، +١٠,١٪ ، +٢٪ ، +٠,٥٪) خـــلال السنوات ٨٨/٨٧ ، ٨٩/٨٨ ، ٩٠/٨٩ ، ١٩٩١/٩٠ على التوالي، وذلك بأسعار ١٩٨٧/٨٦). وذلك حسب بيانات وزارة التخطيط الموضحة بالجدول المرفق بالملحق.

وتشير بيانات وزارة التخطيط أيضا إلى التدهور النسبي لمعدل رأس المال الثابت والتغيير في المخزون إلى الناتج المحلي الإجمالي بسعر السوق، ففي الوقت الذي كانت فيه هذه النسبة تعادل ٢٦,١٪ تقريباً عام ١٩٨١/٨٠ نلاحظ تدهورها النسبي فتصبح ١٧,٣٪ عام ١٩٩١/٩٠. كما يتضح بالجدول المرفق بالملحق أيضا.

ويعني إنخفاض حجم الإستثمار العام في مصر إنخفاض الإستثمار في القطاعات الإقتصادية المختلفة. وحينما نشير إلى إنخفاض حجم الإستثمار فأننا نعني بذلك مستوى الإستثمار بنوعية (المادي والبشري)، أي في المعدات والآلات ورأس المال الإجتماعي، وكافة الأصول الثابتة، علاوة على الاستثمارات الموجهة لرفع قدرات ومهارات ومعارف القوى البشرية.

والجدير بالذكر في هذا الصدد أن حجم الاستثمارات السابق التعرض لها إنما هي حجم الاستثمارات الإجمالية، التي تتضمن إستثمارات إعادة التأهيل والتعويض عن الإهلاك التي لو استبعدت لعكس الحجم الصافي للإستثمارات مبالغ تنخفض عن ذلك بكثير، ناهيك عن أثر التضخم الذي لم يؤخذ في الحسبان، والذي تراوحت نسبته ابان مرحلة الثمانينيات

ما بين ٢٥٪ ، ٣٠ ٪ حسب تقديرات بعض الإقتصاديين.

نلخص مما سبق إلى حقيقة واضحة لابد على المسئولين إدراكها ألا وهى أن مستوى الاستثمار فى مصر ظل وما زال دون المستوى اللازم لوضع الاقتصاد المصرى على مسار حركة إنمائية للأمام، الأمر المحفز لضرورة تضافر الجهود لتبنى استراتيجية جديدة واضحة المعالم فى ظل المتغيرات العالمية الجديدة لتبنى استراتيجية جديدة واضحة المعالم فى ظل المتغيرات العالمية الجديدة لتهيئة المناخ الملائم لزيادة الاستثمار فى مصر، الأمر الذى شجع الباحث فى ضوء معلوماته المتواضعة أن يتبنى إطارا مقترحا لعله يضيف شيئا ولو يسيرا فى قضية تعتبر من أهم القضايا التى تواجه المجتمع المعاصر.

وذلك على النحو التالى :

الجزء الأول : تهيئة الاطار الملائم لاستراتيجية الاستثمار فى مصر .

أولاً : الجانب السياسى

ثانياً : الجانب الاقتصادى

ثالثاً : الجانب الاجتماعى

الجزء الثانى : الملامح الأساسية لاستراتيجية الاستثمار فى مصر .

أولاً : التوصيف الهيكلى لاستراتيجية الاستثمار فى مصر

ثانياً : التوصيف السلوكى لاستراتيجية الاستثمار فى مصر

الجزء الأول

تهيئة الإطار الملائم الإستراتيجية الإستثمار فى مصر

ان نجاح أى استراتيجية لا يتحقق إلا من خلال بيئة داخلية سياسية واقتصادية وإجتماعية .. تتلائم والتغيرات العالمية الحركية السريعة. وهنا تبرز حتمية وضرورة التغيير فى البيئة المحيطة من أجل خلق المناخ الملائم والظروف المواتية التى تسمح بزيادة التراكم الرأسمالى المحلى وزيادة التدفق الاستثمارى الخارجي إلى مصر.

وتتمثل التغيرات البيئية الرئيسية فى الجوانب الأربعة التالية :

أولا : الجانب السياسى :

ان الأمر يستدعى بالنسبة للجانب السياسى ضرورة الاعتماد على صفوه م الطبقة الحاكمة تدرك حقيقة الأبعاد المختلفة لقضية التخلف والتنمية، لا تتعارض عمليات الإصلاح ومصالحها الشخصية، على أن تكون واعية بأبعاد عملية التنمية وأساليبها وأدواتها، صفوه قادرة على استيعاب القاعدة الجماهيرية العريضة، فكل دولة تريد أن تواكب التطورات والتغيرات العالمية عليها أن تشرك أكبر عدد متخصص من شعبها فى أخذ القرارات التى تؤثر على مصيره، فالديكتاتوريات مرفوضة فى عالم اليوم. فقد أثبتت التجربة ضرورة وجود حكومة ديمقراطية، جريئة فى ضربها لعوامل الفساد، مؤمنة بالأسلوب العلمى، لا تمثل مصالح الطبقات المالكة أو الثرية، ولا تعتمد على فريق من المنافقين الذين يستفيدون من وجود البيئة السياسية الفاسدة، ولا يمكن توافر البيئة السياسية الصالحة إلا إذا كانت القيادة السياسية على مستوى عال من الوعى والمعرفة والعلم متحرره من بطانة المنافقين والإنتهازيين ومحترفى السياسة. وفى عصر المعلومات هذا لا يمكن لأى حكومة أو نظام إلا وأن يكون صادقا مع أهله، لأن المعرفة تعطى الشعب القوة، والدولة الحديثة لا يمكن أن تحتكر المعلومات وتسيطر عليها. فإن الطريق الوحيد نحو التقدم هو فتح مجال أخذ القرارات أمام الشعوب التى توجد الحكومات أولاً وأخيرا لخدمتها.(١)

ثانيا : الجانب الإقتصادى :

وهنا لابد من التحديد الواضح لهوية النظام الاقتصادى، والتحول التدريجى نحو اقتصاديات السوق الحرة، والاعتماد على أسلوب التخصيص privatizatiom كأداة لتصحيح الأوضاع الاقتصادية ووسيلة للتكيف مع المتغيرات السريعة والكبيرة فى الاقتصاد العالمى، خاصة بعد تجربة فشل النظام الاشتراكى المخطط مركزيا فشلا ذريعا، اننا نعيش عالم الأسواق الحرة والقطاع الرائد الخاص، فهناك إتجاه قوى فى معظم دول العالم نحو نظام الأسواق الحرة ونمو القطاع الخاص لا القطاع العام هو القطاع الرائد الذى يتحمل تبعيات عملية التنمية والإسراع بمعدلات النمو. إننا نرى أن الحكومات بدأت تعى أخيرا، أهمية القطاع الخاص فى إدارة الاقتصاد ، وإنحصار دورها فى وضع الأسس العامة للإقتصاد القومى، وليس فى وضع العراقيل أمام القطاع الخاص. وليس أدل على ذلك مما يحدث فى الدول الشرقية ومجموعة دول الكومنولث المستقلة (الاتحاد السوفيتى سابقا)، ففى الوقت الذى تتطالب فيه بالاعتراف بقوميتها نراها تبادر إلى إعادة تنظيم إقتصادها لتسهيل عملية ربط اقتصادياتها القومية باقتصاديات العالم التجارى الحديث، فنرى الكثير من المؤسسات العامة تباع إلى القطاع الخاص كما يجب أن يكون التغيير فى المجال الاقتصادى فى إطار مشروع محدد ذى أهداف واضحة وجداول زمنية متتابعة. ولا نستطيع تجاهل ضرورة التغير للتشريعات التى وضعت فى ظل النظام الاشتراكى الشمولى والتى تكبل الاقتصاد القومى بإغلالها، وإعاقت حركة الإدخار والاستثمار والإنتاج والتجارة بنوعيها الداخلية والخارجية.

ولابد فى إطار تهيئة المجال الإقتصادى من تطوير سوق التمويل فى مصر، فهى مصدر الفرص الاستثمارية بالنسبة لقطاعات الفائض، ومصدر التمويل لقطاعات العجز، وبالتالى فإن كفاءة الأسواق المالية وتطورها ينعكس مباشرة على كفاءة وتطور الإقتصاد القومى ككل، ويتكون السوق المالى Financal Market من السوق النقدى Money Market، وسوق الصرف Foreign Exchange Market، وســوق رأس المال capital Market، وإذا كان السوق النقدى هو سوق الأموال قصيرة الأجل، فإن سوق رأس المال هو سوق الأموال متوسطة وطويلة الأجل.

كما أن الأوضاع الإقتصادية التى فرضتها الأحداث والتطورات المحلية والعربية والدولية، ومن ثم نجد أن الظروف والمصلحة القومية تستدعى أن تأخذ مصر مكانتها كسوق عالمى ومركز دولى للأستثمار، ومن الممكن اعتبار القاهرة مركزا مرتقبا للسوق المالية الدولية فى المنطقة العربية، وذلك لعدة اعتبارات يمكن أن نوجزها أساسا فى الموقع الجغرافى المتميز لمصر، والذى يجعلها تتمتع بمكانة ممتازة فى مجال المال والتجارة، فهى تقع فى ملتقى القارات الثلاث، وتعتبر حلقة الوصل بين أوربا والشرق الأقصى. كما تتميز بفارق مناسب فى التوقيت بينها وبين أسواق الشرق الأقصى وأوربا وأمريكا وعلى ذلك ترتبط الأعمال بينهما وبين تلك الأسواق خلال اليوم الواحد. علاوة على أن مصر تتمتع بقدر من الهدوء والإستقرار السياسى حاليا والذى يعد من أهم الاعتبارات الازمة لقيام السوق المالية الدولية. كما تتوافر فى مصر الركائز الأساسية لقيام سوق مالية دولية، والتى من أهمها توافر البنوك بمختلف نوعياتها بصوره كافيه، وكذلك وجود سوق أوراق مالية تحتاج إلى بعض التطوير. كما لا ننسى فى هذا الصدد أيضا أهمية المساهمة والدعم لإنشاء بورصة عربية حتى لا تلجأ الدول العربية ذات العجز إلى السوق الأوربية والأمريكية للاقتراض بشروط مرهقة، بينما تلجأ الدول ذات الفائض أيضا إلى نفس الأسواق لاستثمار فوائضها فيها وهنا يأتى دور الإتحاد العربى لبورصات الأوراق المالية لتوفير كافةالمقومات التى تضمن نجاحها.

وأخيرا لا يمكن الحديث عن إمكانية إنشاء وتطوير سوق مال عالمى ناجح فى ظل أوضاع تضعف فيها الرقابة على الشركات المساهمة، ويضعف فيها الإلتزام بأصول مهنة المحاسبة ودقة الحسابات بما يعكس بأمانه واقع هذه الشركات وحقيقة أوضاعها المالية.(٥)

ولابد من توافر الكوادر الفنية االلازمة للقيام بأعباء العمل فى السوق العالمى بالأعداد الكافية أو مستوى المهاره المطلوب .

ثالثا : الجانب الإجتماعى :

لا شك من ضرورة تواكب بيئة إجتماعية صالحة لاستراتيجية تحسين المناخ الاستثمارى، بيئة تعمل على رفع مستوى الأداء تشجع على زيادة الاستثمارات المستهدفة، بيئة توفر من العادات والتقاليد والقيم والمثل والحوافز والإتجاهات والمؤسسات الإجتماعية ما يضمن لراغبى الاستثمار تحقيق أكبر عائد ممكن على استثماراتهم. الأمر المحتم لضرورة التخلص من مظاهر الجمود الإجتماعى التى خلفتها ظروف التخلف والحروب التى تعرض لها المجتمع المصرى أبان المرحلة السابقة مثل : الإنفاق البذخى، وسوء توجيه المدخرات وسوء استغلال وقت الفراغ، واحتقار العمل اليدوى، والقناعة بالحياة المألوفة، والتفكير بأسلوب علمى، والنظرة الأسرية الضيقة، وحب الماضى والتمسك به وعدم الرغبة فى التغيير، وعرقلة التنقل المهنى، بالإضافة إلى مجموعة الأمراض الإجتماعية الأخرى مثل : الإنحراف والفساد، والتطرف والتسلط والقسوة والعنف، والتسيب والتواكل واللامبالاه والرياء والرشوة والمحسوبية والاستهتار والمظهرية والشكلية والوصولية والانتهازية واستغلال النفوذ، والنفاق ... الخ.(٦) علاوة على مظاهر الإدمان والتطرف التى بدأ ظهورها فى المراحل الأخيرة.

وهنا يأتى دور المنظمات والمؤسسات الإجتماعية، الأسرية والدينية والتعليمية والإعلامية فى إعادة تقويم السلوك الإجتماعى، وبعث روح الإنتماء وتوجيه الطاقات نحو الخلق والتجديد والإبداع.

الجزء الثاني

(الملامح الأساسية لاستراتيجية الاستثمار فى مصر)

هكذا بعد إعطاء تصورا واضحا للإطار الملائم اللازم لنجاح استراتيجية الإستثمار فى مصر، سوف نعطى أيضا تصورا مقترحا لما يمكن أن يكون عليه هذه الاستراتيجية على ضوء التطور التاريخى وحدود المدارس والاتجاهات الفكرية المعاصرة، لمنهج النظم، وذلك من خلال أسلوبى التوصيف الهيكلى، والتوصيف السلوكى، ثم العرض بعد ذلك لأهم مقومات نجاح الاستراتيجية، وذلك على النحو التالى :

أولا : التوصيف الهيكلى لاستراتيجية الإستثمار فى مصر :

يتضمن التوصيف الهيكلى لاستراتيجية الاستثمار فى مصر كافة العناصر الهيراوكية للاستراتيجية. ويمكن تمييز خمسة عناصر ينطبق عليها هذا الأسلوب.

١ - تحديد الغاية النهائية لاستراتيجية الاستثمار :

يجب أن يكون لكل استراتيجية غاية نهائية واضحة ودقيقة، حتى تسعى القرارات المتخذة إلى تحقيقها، ولا يمكن أن نتصور استراتيجية بدون تحديد أولى للهدف الرئيسى لها. وتتمثل الغاية النهائية للإستثمار فى مصر فى ضرورة تهيئة مناخ استثمارى أكثر ملائمة لتشجيع الاستثمارات الوطنية، وجذب الكثير من الاستثمارات العربية والأجنبية فى إطار محاولات الإصلاح المالى والاقتصادى، والاستقرار الذى تنشده البلاد لتحقيق معدلات منتظمة للتنمية خاصة وأن سياسة الدولة أن يكون عام ١٩٩٣/٩٢ هو عام التنمية الشاملة فى مصر. مع تعاظم فرص الاستثمار فى كل المجالات التى أصبحت مفتوحة بالكامل للقطاع الخاص.

٢ - تحديد السياسات اللازمة لاستراتيجية الاستثمار :

ويمكن تعريف السياسة Policies بأنها مجموعة من المبادئ التى توجه عملية القرارات ولكنها لا تحدد القرارات ذاتها.

ومن أمثلة هذه السياسات :[8]

٢ - ١ سياسة تحرير التجارة الخارجية :

وهنا يجب تحرير التجارة الخارجية بالشكل الذى يؤدى إلى التخفيض المتوالى للسلع والمنتجات المحظور استيرادها كميا ، بحيث يتم التخلص نهائيا من قائمة السلع الممنوع استيرادها ، ولا مانع فى هذا الصدد من تطوير هيكل التعريفة الجمركية، بالشكل الذى يسمح بحماية الصناعات القائمة، مع المزيد من التيسيرات فى استيراد الخامات والمكونات وقطع الغيار من أجل تشجيع حركة التنمية الصناعية، وذلك دون رفع معدلات التعريفة الجمركية حتى لا يضار المستهلك.

كذلك لابد من إعطاء دفعة قوية للصادرات من خلال تطوير الهياكل الإنتاجية القائمة وجعلها أكثر موائمه لمتطلبات العملية التصديرية.

٢-٢ سياسة تحرير الأسعار :

يتعين على الحكومة إطلاق حرية الأسعار حتى تعكس حقيقة الطلب والعرض عليها فى الأسواق، وإذا كانت قد رفعت الدعم على العديد من السلع فالأمر ينبغى رفعه من باقى السلع مثل القمح والدقيق والخبز وبعض الخدمات الأساسية من تعليم وصحة ونقل ومواصلات واستبداله بدعم نقدى لمستحقيه.

٢-٣ سياسة تحرير سعر الصرف :

بالرغم من الخطوات والإجراءات التى اتخذتها الحكومة فى وضع الركائز الأساسية لتحرير سعر الصرف، مثل إعطاء حرية البنوك فى التعامل بالنقد الأجنبى (بيع وشراء) وفقا لقوى العرض والطلب فى السوق، تأكيد حرية المواطنين لحيازة النقد الأجنبى وإيداعه فى المصاريف، وحرية التصرف فيه، والبدء الفعلى فى القضاء على تجارة العملة من خلال إنشاء شركات الصرافة، والاقتراب التدريجى من سعر الصرف الواقعى والحقيقى. على الرغم من كل ذلك فلابد من توافر العديد من الاجراءات

الأخرى الأكثر فاعلية فى السوق، مثل توافر العديد من الإجراءات الأخرى الأكثر فاعلية فى السوق، مثل وضع القوانين والضوابط التى تحد من عملية المضاربة على العملة فى السوق. ورفع سعر الفائدة على الودائع المحلية بما يتساوى من معدلات التضخم.

٢-٤ سياسة مالية للحد من عجز الموازنة العامه للدولة :

لابد للدولة من زيادة مواردها المالية من خلال تطوير الهيكل الضريبى، ورفع كفاءة أجهزة التحصيل الضريبى ومكافحة التهرب، وإعادة النظر فى القوانين والتشريعات الضريبية، حتى تشمل جميع الأوعية الطفيلية، ومحاولة الاستفادة من الدور الاقتصادى للضريبة فى تحقيق التوازن بين العرض والطلب لكل فرع من فروع الإنتاج. كذلك لابد من القضاء على أوجه الإسراف الحكومى وترشيده. خاصه على البعثات الحكوميه فى الخارج.

٢-٥ سياسة حرية القطاع الخاص فى الاستثمار :

لابد من إطلاق حرية القطاع الخاص للإستثمار فى جميع أوجه النشاط الاقتصادى، مع منحه بعض المزايا والتسهيلات والإعفاءات الضريبية والكثير من الضمانات، وعدم التفرقة بين مشروعات القطاع العام والقطاع الخاص. هكذا مع إعطائه حق التملك للأراضى والعقارات الازمة، وحق التشغيل لحساب أو لدى الغير، وحق الاحتفاظ بحصيلة موارده من النقد الأجنبى بالكامل لاستخدامها فى تمويل احتياجاته وسداد التزاماته، وحريته الكاملة فى تحديد أسعار بيع منتجاته وتحديد نسب أرباحه، وحريته فى الاستيراد والتصدير بذاته أو عن طريق الغير، وحريته فى تحويل الأرباح وإعادة تصدير المال المستثمر إلى الخارج، مع عدم جواز نزع ملكية عقارات مشروعة كلها أو جزء منها إلا للمنفعة العامة، وذلك مقابل تعويض عادل يقدر على أساس القيمة السوقية للعقارات، هكذا مع ضرورة توفير الضمانات الكافية للمشروعات الإستثمارية مثل عدم جواز التأميم أو المصادرة أو الحجز الإدارى أو

الاستيلاء أو التحفظ أو فرض الحراسة عليها عن غير طريق القضاء.

كذلك لابد من التوسع فى عمليات الخصخصة وإتخاذ الإجراءات السريعة لتحويل المؤسسات والشركات الحكومية الغير استراتيجبية إلى ملكية القطاع الخاص، وذلك من خلال البيع التدريجى لأسهم المشروعات المملوكة ملكية كاملة للقطاع العام، مع تحديث وتطوير الوحدات الإنتاجية على مستوى الإنتاج القومى، من أجل رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية وأخيرا فإن لمجاح سياسات استراتيجية الاستثمار فى مصر لا يمكن أن تحقق الهدف منها بدون وجود مجموع متكاملة من السياسات التصحيحية فى مختلف قطاعات النشاط الاقتصادى نظرا لوجود العلاقات التأثيرية المتبادلة بين تلك السياسات.

٣ - التخطيط ضرورة حتمية لاستراتيجية الاستثمار :

تأكد بالأصول العلمية المستقرة وبالدروس المستفاده أهمية التخطيط للإقتصاد المصرى، الذى شهد وجوده لمده استقرت خلال السنوات العشر الأخيرة، وغيابه لفترات إمتدت من منتصف الستينات إلى أوائل الثمانينات . وترجع أهمية التخطيط فى المرحلة القادمه إلى مجموعة العوامل التى إستجدت على الساحة القومية، والعالمية مثل عمليات التحول من نظام إقتصادى أساسه القطاع العام إلى نظام إقتصادى يضع للقطاع الخاص دوراً رئيسيا فى دفع عملية التنمية، وفى النظام العالمى الجديد الذى دعم الاستقرار السياسى على المستوى الدولى، وترك العنان للتفوق الاقتصادى على أسس من التقدم والتطور التنافسى على المستوى الدولى، وإلى وضع مصر بين دول المجموعة العربية لما لها من ثقل يزيد قيمته فى تأكيد ظروف السلام بالمنطقة، واستعادتها الثقة فى إقتصادها وفى طاقتها الاستيعابية، بما يسمح بجذب المزيد من الاستثمارات العربية والأجنبية، خاصة بعد إسقاط جانب كبير من الديون.

كل ذلك يفرض ذاته على إدارة الإقتصاد المصرى بصورة واضحة للعيان، ويتطلب أسلوبا للتخطيط السليم الذى يستوعب كافة المتغيرات.

ولعل أهم مرتكزات التخطيط فى المرحلة القادمة تكون فى تهيئة المناخ الاستثمارى، وتشجيع الاستثمار، وتشجيع عمليات التحويل إلى إقتصاديات السوق ببرمجة عمليات بيع المشروعات الإنتاجية والخدمية بالمحافظات إلى القطاع الخاص، وتوفير السبل والآليات الكفيلة بالمحافظة على الطاقات الإنتاجية المتاحه فيها وعدم إهدارها ، وتشجيع وحث المواطنين على المشاركة الإختيارية فى تكاليف الخدمات التعليمية والصحية والمشاركة الواعية فى تحمل التكاليف الضرورية فى الإتصالات والنقل والصرف الصحى ومياه الشرب وغيرها من المرافق العامه بشكل متدرج ومتناسب مع زيادة الدخول.

ومن هذا المنطلق يجب على الخطه أن تحمل فى طياتها تعبير برنامج الإصلاح الاقتصادى، الذى يرتكز على تخصيص الموارد المتاحه من خلال آليات السوق حيث تلعب عوامل العرض والطلب دورها فى مجالات الاستثمار والعماله، وغيرها من المتغيرات الاقتصادية الحاكمه لتوازنات الاقتصاد القومى، وتوازنات الوحده الإنتاجية أو الإستهلاكية فى ذات الوقت، وتكون الخطة من هذه العملية بمثابة صمام الأمان الذى يحافظ على صالح المجتمع فى إطار من الحرية الإقتصادية.(٩)

٤ - إجراءات تنفيذ استراتيجية الاستثمار :

وهى مجموعة قواعد العمل النمطية الواجب تحديدها لتنفيذ متطلبات الاستراتيجية اللازمة للإستثمار، والموضوعات المختلفة التى تحتاج إلى تشريعات.

ولعل أهم الإجراءات المطلوبة فى هذا المجال يمكن حصرها فى الآتى :(١٠)

٤-١ : مجموعة الإجراءات الضريبية .

٤-٢ : مجموعة الإجراءات الجمركية.

٤-٣ : مجموعة الإجراءات المالية والمصرفية .

٤-٤ : مجموعة الإجراءات التجارية الخارجية والداخلية .

٤-٥ : مجموعة الإجراءات السياحية .

٤-٦ : مجموعة الإجراءات المتعلقة بالزراعة واستصلاح الأراضى .

٤-٧ : مجموعة الإجراءات المتعلقة بأعمال التشييد .

٤-٨ : مجموعة الإجراءات المتعلقة بالنقل والمواصلات .

٤-٩ : مجموعة الإجراءات الحكومية .

٥ - قواعد العمل لاستراتيجية الاستثمار :

وتتمثل فى القرارات المحددة التى يجب اتخاذها فى موقف من المواقف التى تناولتها الإجراءات السابق التعرض إليها. وبصفة عامة فإن الإجراءات تتكون من مجموعة من قواعد العمل .

ثانيا : التوصيف السلوكى لاستراتيجية الإستثمار المقترحة :

وهنا وبعد أن عرضنا لعناصر التوصيف الهيكلى لاستراتيجية الاستثمار المقترحة فى مصر، يتعين أن يمر كل عنصر من العناصر الهيراركية بمجموعة من المراحل السلوكية تمثل التوصيف السلوكى للإستراتيجية.

وفى الإمكان تمييز خمسة عناصر للتوصيف السلوكى لاستراتيجية الإستثمار المقترحة فى مصر، نوجزها فيما يلى :

أ - جمع المعلومات : -

يتوقف نجاح الاستراتيجية على فاعلية القرارات التى تعتمد بدورها على مدى صحة ودقة وكفاءة المعلومات اللازمة لاتخاذ هذه القرارات، فالقرارات والمعلومات عمليتان غير منفصلتان، حيث تتوقف كفاءة الأولى على دقة ومصداقية الثانية. وبناء على ذلك يمكن القول بأن نظام المعلومات هو أولوية الأولويات المطلوبة ولذا يتحتم توفير هذه البيانات والمعلومات باستمرار لنجاح نظام إتخاذ قرارات الاستراتيجية المقترحة.

ويتم ذلك من خلال مجموعة من الوسائل التى تنشأ بغرض توفير البيانات والمعلومات اللازمة لإجراء الدراسات واتخاذ القرارات وتحقيق المتابعة وينبغى أن يتميز هذا النظام بما يعرف بالتغذية العكسية Feed Back التى تجعل منه نظاما يعمل فى كافة الاتجاهات الرأسية والأفقية.

وحتى يمكن مسايرة التطورات الهائلة المحلية والدولية الجارية والمستقبلية، لابد من الإعتماد على المعرفة العلمية المتقدمة، والاستخدام الأمثل للمعلومات ذات الكم الضخم والهائل والتى تتدفق بوتيره سريعه، فى ظل ثورة الاتصالات التى يعيش فيها عالم اليوم والغد، هكذا مع إمكانية الاستفادة من التطورات التكنولوجية الساحقة فى عمليات التجميع والتخزين والتنظيم والاسترجاع للمعلومات.

وأعتقد أن أهمية نظام المعلومات فى ظل الاتجاهات الحديثة إنما ترجع إلى تدويل الحياة الإنتقادية مع تزايد الإعتماد المتبادل لجميع إقتصاديات العالم على بعضها البعض، فالأزمات الاقتصادية الدورية التقليدية فى البلدان الغربية قد تسارعت وتيرتها (٣سنوات بدلا من ١٠ سنوات) وعمت نتائجها. وبدأ الوقت يتقلص تحت تأثير التقدم السريع فى عالم الإتصالات، والانقلابات التى بدأها اليابانيون فى عالم المنافسة باتباع الأساليب الهجومية فى التسويق الدولى.

ولعل أهم المعلومات الواجب حصرها لخدمة استراتيجية الاستثمار فى مصر يمكن إيجازها فى الآتى :

١ - المؤشرات الاقتصادية الخاصة بالسكان وحجم العمالة وإنتاجية العامل ومتوسط الأجر.

٢ - بعض البيانات عن الحسابات القومية المتعلقة بالناتج المحلى الإجمالى، ونواتج قطاعات الإنتاج وخدمات الإنتاج والخدمات الإجتماعية.

٣ - بيانات الموازنة العامة للدولة من حيث حجم الإنفاق العام والإيراد العام عجز الموازنة.

٤ - كمية وسائل الدفع والسيولة المحلية.

٥ - الأرقام القياسية للأسعار.

٦ - البيانات التى تتعلق بميزان المدفوعات مثل متحصلات الصادرات ومدفوعات الواردات السلعية، ورصيد الميزان التجاري، ورصيد ميزان العمليات غير المتطورة، والتحويلات الرسمية وتحويلات العاملين بالخارج.

٧ - الاحتياطات الدولية من الذهب وحقوق السحب الخاصة وصافى مركز مصر الاحتياطى لدى صندوق النقد الدولى.

٨ - أسعار الصرف للجنيه المصرى .

٩ - الأخبار والمعلومات العامة عن السوق التى توفرها وكالات الأنباء والصحف المالية والدوريات الإقتصادية والتقارير الخاصة.

١٠- مجالات الاستثمار والقدرة الاستيعابية للإقتصاد المصرى.

ب - تحليل البيانات :

يتعين عمل الدراسات الجزئية والمتكاملة لتحليل البيانات المتاحة لإيجاد العلاقات والمعاملات الفنية والتكنولوجية بينها، لإمكانية تحديد الإتجاهات العامة، وإمكانية التنبؤ على أسس علمية بحته، فهناك الأساليب الرياضية والإحصائية والإقتصادية القياسية Economentrics، وغيرها من الأساليب التي تخدم أغراض التحليل، خاصه ونحن نعيش فى عصر وحده العلوم التى يعتمد فيها كل علم على غيره من العلوم الأخرى. وأعتقد أن علم الإقتصاد قد استفاد كثيرا من الأساليب العلمية الكثيرة بالعلوم الأخرى، فعلم الإقتصاد القياسى على سبيل المثال قدم كثيرا من نتائج العلوم الرياضية والإحصائية لإثبات صحة النظريات الإقتصادية المطبقة، وفى إيجاد العلاقات السببية ومعنويات العلاقة بين المتغيرات المختلفة، وفى مدى الاعتماد عليها فى التنبؤ.

جـ توليد البدائل :

هكذا بعد تحليل البيانات من الممكن التوصل إلى مجموعة من السيناريوهات لمكونات عناصر التوصيف الهيكلى للإستراتيجية فى إطار الظروف والإمكانيات المتاحة للإقتصاد القومى، وتحديد ما هو ملائم للأجل القصير، وما هو ملائم للأجل المتوسط والطويل. وذلك من خلال إعطاء أوزان ترجيحية لكل متغير فى كل بديل، والصور النهائية لهذه البدائل إذا ما أمكن تغير هذه الأوزان. كما يجب هنا الاستعانة بأسلوب تحليل الحساسية Sensitivity Analysis للتوصل إلى مجموعة البدائل المتاحة، بمعنى توافر السيناريوهات فى ظل إحتمالات التغير فى الأوزان الترجيحة لبعض المتغيرات الاستراتيجية.

د - اختيار أفضل البدائل :

يتم على ضوء إعطاء الصورة النهائية للبدائل المتاحة إختيار أفضل بديل لعناصر التوصيف الهيكلى للإستراتيجية، وذلك بتطبيق معايير المفاضلة التى تحقق الغاية النهائية لإستراتيجية الإستثمار فى مصر، دون أن تؤدى إلى تفاقم المشكلات الإقتصادية والإجتماعية الحالية مثل : البطالة والتضخم، وعجز ميزان المدفوعات وعجز الموازنة العامة ... إلخ. ودون أن تؤدى إلى خلق الجديد من المشكلات التى لا يتحملها الإقتصاد المصرى أبان سعيه نحو تحقيق الإستقرار والإصلاح الإقتصادى والمالى فى مصر، خاصة مع سرعة إنتقال الصدمات الإقتصادية الخارجية.

وهنا يمكن الإستعانة بتجارب الماضى، وتجارب الدول الأخرى. بواسطة الخبراء الإقتصاديين والماليين فى الداخل والخارج.

هـ - إعاد وتوثيق وإعتماد وإصدار الإستراتيجية :

وتأتى المرحلة الأخيرة من التوصيف السلوكى فى عملية الإعداد والتجهيز والتوثيق السليم للإستراتيجية حتى تكون واضحة تماما أمام جميع الأطراف من أجهزة حكومية، وشعبية، وتنظيمية، وتشريعية، ومواطنين ومستثمرين محليين وأجانب، حتى يمكن

إستيعابهم لضمان نجاح الإستراتيجية، خاصة فى ظل فرضية إشتراكهم جميعا فى إرساء الملامح الأساسية لها.

ولا ننسى فى هذا الصدد ضرورة الحصول على موافقة السلطة التشريعية فى مصر على تطبيق هذه الاستراتيجية حتى تأخذ الصفة الرسمية، والمتابعة على إى إنحراف.

وفى النهاية يتطلب نجاح إستراتيجية الإستثمار المقترحة على النحو السابق أداء جميع العناصر السلوكية للإستراتيجية (جمع المعلومات، تحليل البيانات، توليد البدائل، إختيار أفضل البدائل، إعداد وتوثيق وإعتماد وإصدار الإستراتيجية) على كل عنصر هيراركى من عناصر التوصيف الهيكلى للإستراتيجية (تحديد الغاية النهائية، تحديد السياسات، التخطيط، إجراءات التنفيذ، قواعد العمل). حتى يمكن تحقيق التكامل بين التوصيفين لضمان نجاح وتحقيق إستراتيجية إستثمارية متكاملة تستطيع أن تحقق الأمل المنشود منها فى إطار الإستراتيجية العامة للإصلاح الإقتصادى فى مصر.

☆ الخاتمة والتوصيات ☆

يعانى الهيكل الإقتصادى المصرى من ظاهرة الإختلال فى العلاقة بين الموارد المادية (الإستثمار)، وعوامل الإنتاج الأخرى، فلم تتمكن مستويات التراكم الرأسمالى أبان المراحل الإنمائية السابقة فى ظل الجمود الإقتصادى والإجتماعى من أن تحقق الدفعه اللازمة لوضع الإقتصاد المصرى على مسار حركة إنمائية للأمام، كما لم يستطع المناخ الإستثمارى فى البلاد من جذب رؤوس الأموال العربية والأجنبية بالقدر الكافى لسد فجوة الإستثمار فى مصر، مما إضطر البلاد فى كثير من الأحيان من اللجوء إلى المعونات والمنح والقروض الأجنبية، ومن ثم وقوعها تحت طائلة التبعية الإقتصادية للعالم الخارجى، وتفاقم أزمة المديونية الخارجية، وزيادة أعباء خدماتها فى السنوات الأخيرة.

وعلى الرغم من تبنى الدولة سياسة الإنفتاح الإقتصادى منذ أوائل السبعينات، وصدور مجموعة من قوانين الإستثمار فإن العجالة والسرعة فى إستصدار هذه القوانين فى ظل ظروف الأزمة الإقتصادية التى بدأت تزداد حدتها مع مطلع السبعينات دون الدراسة المتأنية، والإحالة الدائمة إلى قواعد وأحكام فروع القوانين الأخرى لسد العجز فى القوانين المصدرة، علاوة على تعدد الجهات الإدارية المهيمنة على تنفيذ هذه القوانين بأجهزتها البيروقراطية المعقدة، فقد ظهرت الحاجة فى ظل التطورات الإقتصادية العالمية، وإحتمالات الغد نحو ضرورة تبنى إستراتيجية جديدة واضحة المعالم لتشجيع، وإصلاح المناخ الإستثمارى فى مصر، فى إطار الإستراتيجية الشاملة للإستقرار والإصلاح الإقتصادى فى البلاد.

وعلى ضوء الأوضاع السابقة والمحاولات وتوصيات المؤتمرات والندوات المعنية بقضايا الإستثمار وتحسين المناخ الإستثمارى فى مصر، وإستكمالا لمجهودات العديدة فى هذا الصدد، والإطلاع على تجارب الدول الأخرى أمكن تحديد الملامح الأساسية لاستراتيجية الاستثمار المقترحة فى مصر.

ولقد أسفرت هذه المحاولات عن التوصيات الآتية :

١ - ضرورة الإدراك الكامل الواعى لحقيقة المتغيرات المحلية والأجنبية المؤثرة على الإقتصاد المصرى.

٢ - ضرورة توافر الرغبة الأكيدة لدى المسئولين على تهيئة المناخ الإستثمارى فى مصر لجذب الفوائض المتاحة داخليا وخارجيا لدفع حركة التنمية ولوضع الإقتصاد المصرى على مسار حركة إنمائية للأمام.

٣ - ضرورة تهيئة الإطار الملائم (السياسى والإقتصادى والإجتماعى والتشريعى) لجعل المناخ الإستثمارى فى مصر أكثر صلاحية لجذب المزيد من الإستثمارات.

٤ - ضرورة تبنى إستراتيجية واضحة المعالم لزيادة جذب الإستثمارات إلى مصر فى إطار الإستراتيجية الشاملة للإستقرار والإصلاح الإقتصادى فى مصر.

٥ - أن تبنى إستراتيجية واضحة المعالم لتنشيط الإستثمار فى مصر يتم من خلال توصيف هيكلى سلوكى واضح ومتكامل.

بحيث يشمل التوصيف الهيكلى للإستراتيجية (الغالية النهائية، والسياسات والتخطيط، والإجراءات، وقواعد العمل) ويشمل التوصيف السلوكى للإستراتيجية (نظام المعلومات، وتحليل المعلومات، وتوليد البدائل، واختيار أفضل البدائل، وإعداد وتوثيق وإعتماد الإصدار) لكل بند من بنود التوصيف الهيكلى، حتى يتحقق التكامل بين التوصيفين على أن يتم المتابعة والتصحيح للإنحرافات الناجمة عن التنفيذ للإستراتيجية بصفة مستمرة.

★ الملحق ★

١ - مستوى تراكـــم رأس المـــال الثابت ونسبـــة الاستثمار إلى الناتج المحلي الإجمالي المحلي

خلال الفترة ١٩٨١/٨٠ - ١٩٩١/٩٠

الأرقام بالمليون جنيه

السنة	رأس المال الثابت والتغير في المخزون بسعر السوق	مستوى تراكم رأس المال الثابت	الناتج المحلي الإجمالي بسعر السوق	نسبة رأس المال الثابت الإجمالي على الناتج المحلي الإجمالي ٪
١٩٨١/٨٠	٥٠٠٩		١٩٢٠٩,٨	٢٦,١
٨٢/٨١	٤٨٠٠	٤,٢-	٢٠٣٩٦,٠	٢٣,٥
٨٣/٨٢	٥٢٠٠	٨,٣-	٢٢٢٢٥,٠	٢٣,٤
٨٤/٨٣	٥١٧٥	٠,٥-	٢٣٥٦٠,٠	٢٢,٠
٨٥/٨٤	٦٣٩٥	١٠,٦	٢٦٤٠٧,٠٠	٢٤,٠
٨٦/٨٥	٥٧١٧	١٠,٦-	٢٨٨١٢,٠	١٩,٨
٨٧/٨٦	٨١٥٠	٣,١	٤٤٠٥٠,٠	١٨,٥
٨٨/٨٧	٨٤٠٠	١٠,١	٤٦٥٥٠,٠	١٨١
٨٩/٨٨	٩٢٤٤	٢,٠	٤٩٢٥٧,٣	١٨,٧
٩٠/٨٩	٩٤٣٠,٥	٠,٥	٥٢١٢٢,٠ (متوقع)	١٨,١
٩١/٩٠	٩٤٨٠		٥٤٩٠٦,٠ (مستهدف)	١٧,٣

* من ٨٢/٨١ وحتى ٨٦/٨٥ على أساس أسعار ١٩٨٢/٨١

من ٨٧/٨٦ وحتى ٩١/٩٠ على أساس أسعار ١٩٨٧/٨٦

المصدر : وزارة التخطيط بالجزء الإحصائي للنشرة الإقتصادية للبنك الأهلي العددان الأول والثاني. المجلد الرابع والأربعون ١٩٩٠

المراجع

١ - **د. على لطفى** : إرادة التغيير - ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوى الأول (إستراتيجية التغيير وتطوير المنظمات) - مركز وايد سيرفيس للإستشارات والتطوير الإدارى . القاهرة . ١٩٩١ . ص ٣١ , ٣٢ .

٢ - القرارات الكاملة لمؤتمر الإستثمار . ملحق الأهرام الإقتصادى ١٠ يونيو ١٩٩٢ .

٣ - **د. سيد الطيبى** : أهمية تطوير الأوراق المالية لزيادة مشاركة القطاع الخاص فى خطة التنمية، ورقة عمل مقدمة ضمن بحوث ومناقشات المؤتمر العلمى السنوى الثالث عشر للإقتصاديين المصريين ص ١٩٩ .

٤ - النشرة الإقتصادية للبنك الأهلى المصرى : مقومات إنشاء مركز مالى عالمى فى مصر. العددان الأول والثانى - المجلد الرابع والأربعون . ١٩٩١ ص ٨٦ , ٨٧ .

٥ - نفس المرجع .

٦ - **د. على لطفى** : المرجع السابق . ص ٣٢ , ٣٣ .

٧ - **د. محى الدين الغريب** : آفاق الإستثمار فى جمهورية مصر العربية ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر (آفاق الإستثمار فى الوطن العربى) . البنك الأهلى المصرى ، إتحاد المصارف العربية . القاهرة فى الفترة من ٢/١٩ إلى ١٩٩٢/٣/٣ ص ٢ .

٨ - نفس المرجع . ص ٣ ، ٤ .

٩ - وزارة التخطيط : الخطة الخمسية الثالثة للتنمية الإقتصادية والإجتماعية (١٩٩٣/٩٢ - ١١٩٧/٩٦) خطة عامها الأول ١٩٩٣/٩٢ . المجلد الأول - المكونات الرئيسية . القاهرة . أبريل ١٩٩٢ ص ٢-٦ .

١٠- القرارات الكاملة لمؤتمر الإستثمار . المرجع السابق .

★ الانهيار ايذان بميلاد ★

تجربة فى مجال خدمة العلاج النفسى

المحتويات : -

- الصراع والفقر والتعصب
- رؤية إقتصادية بديلة
- تجربة فى مجال العلاج النفسى

دكتـــور

محمـــد شعـــلان

أستاذ الطب النفسى

جامعة الأزهر

★ الانهيار ايذان بميلاد ★

تجربة فى مجال خدمة العلاج النفسى

دكتور / محمد شعلان

يكثر الحديث عن انهيار الكتلة الشرقية وكأنه مرادف لإنهيار الأيدلوجية الإشتراكية أو الشيوعية وانتصار للكتلة الغربية، ويبدو هذا بدوره وكإنه نصر مطلق بشأن الأيدلوچية الرأسمالية متناسين أن الرأسمالية مرت وما زالت تمر بأزمات لم يوجد لها بعد حل نهائى، بل أن كثير من حلولها أتت من خلال إندماج الكثير من الحلول الإشتراكية فى سبيل تطبيق العدالة الإجتماعية. فصارت كثير من الدول الرأسمالية تفوق فى إشتراكية مجتماعاتها المجتمعات الإشتراكية ذاتها كما هو الحال فى الدول الاسكندنافية، أن سقوط الكتلة الشرقية لا يساوى بالضرورة سقوط الأيديولوجيات المطالبة بالعدالة فى توزيع القيمة، سواء كانت هذه القيمة مالا أو سلطة أو احترام، أو كانت قيمة الحرية وهذه الأيديولوجيات ليست بالضرورة قاصرة على تسمية بعينها كالشيوعية أو الإشتراكية أو الليبرالية، بل يمكن أن تجد منطلقاتها من تسميات عقائدية أخرى قد يكون لها أسس روحانية أو دينية أو أخلاقية أو ثقافية أو غيرها .

إذا كان ولا بد أن تتحدث عن سقوط فهناك فعلا سقوط يشبه الموت الذى يتلوه ميلاد جديد لمفاهيم جذرية لفلسفة العلم والمعرفة برمتها. إنه بمثابة نقطة تحول جذرى (كابرا، تلوفلر، هارمان) يستدعى إعادة النظر فى كل ما إعتدناه من مسلمات : ويستدعى بالتالى

عملية جذرية نعيد فيها بناء التراث والحديث. فالإستجابة السلفية وحدها، أو الإنكماش بالعودة النكوصية من تحديات الحاضر إلى محاولة مستحيلة لإستعادة الماضى. وكذلك المحاولة المستعجلة للقفز إلى المستقبل، أو الإنغماس. هناك مخرج ولافى (جماع[للأطروحة) يجمع بين النقضين ويتجاوزهما من خلال تفاعل أو إستجابة بناءه وإيجابية للحاضر يقبل التطبيق وينطلق بالحاضر نحو مستقبل متحرك متطور، لا وهو الإستجابة الفاعلة.

ان زهو النصر العسكرى الذى حققته الولايات المتحدة باسم الشرعية الدولية انما هو مؤقت ولا جذور له أو امتداد. ولذلك بقيت المسئولية على من اختاروا واضطروا للبقاء فى أوطانهم محاصرين بين الخضوع أمامهم والإندثار خلفهم. وهؤلاء لم يعد لهم إلا أن يبدعوا ليكتشفوا سلاحا جديدا وحلبة جديدة يستكملون صراعهم الأبدى بين المستكبر والمستضعف رافضين الخضوع والإندثار، باحثين عن نصر من نوع جديد لا غالب فيه ولا مغلوب، ولكن طرفيه غالبين. فيتجاوزان الحلقة الدائرية المغلقة بين النصر والهزيمة إلى نقلة كيفية أرقى فى ممارسة الصراع وهى لولب الانتقال إلى أعلى بأن يكون طرفى الصراع غالبين أى متعاونين متحاورين بدلا من أن يكونا متصارعين على نمط النفى المتبادل والمطلق. وبما أن الغالب المفكر والزاهى بنصره لا دافع له للمبادرة، فإن عبء مسئولية المبادرة بالإبداع يقع على المغلوب.

أن مثل هذه المنطقة تتطلب نقلة قيمية أخرى تجعل الإنسان يرى أن القيم الأخلاقية ليست مجرد سلوكيات قائمة على المنفعة المتبادلة الطويلة المدى، ولكن مبنية على إيمان مطلق وحدسى بأن هناك منبع روحانى لهذه القيم وأن هناك ورائها وجود مطلق لما لم نستطع أن نحدد هويته فاتفقنا على أنه كمن ليس مثله شئ وهو الله، وهذا المنبع الروحانى واحد وإن تعدد الداعوان إليه وتعددت (ظاهريا ؟) الطرق أو الأديان المرشدة إليه.

وعلى أية حال فلم يسلم هذا الأمر أيضا من التحليل العلمى. فقد كان علماء الطبيعة الحديثة (ويليس هارمان، فريتجوف كابرا) أول من تخلى عن الأسس الفلسفية للعلم كما كان حتى ما بعد عصر نيوتون الى اينشتاين ؛ وهى الأسس المبنية على الثنائية : أولا بين الطاقة والمادة ومؤخرا بين الوعى والموضوع، فكان لا بد من افتراض وجود الله لفهم الكون بعد ما استنفذ الإنسان كل منافذ المعرفة التى توفرت لديه. وبدأ يعود مرة أخرى إلى أسس

الحكمة القديمة كما قدمها الرسل والأنبياء والصالحين. ،وكادت اللغة ذاتها تتطابق ناهيك عن المفاهيم. وتلاهم علماء البيولوجيا اللذين أكدوا أن القيم الإيثارية (مثل الحب وإنكار الذات) فائدة للبقاء. بل وأن للظواهر الروحانية، التى كانت تترك لدائرة خارج العلم، كان فى الوجود البيولوجى وحتى الآن ما زالت محاولة العلوم الإنسانية بدءا من علم النفس إلى علم الإجتماع مرورا بعلوم الإقتصاد والسياسة، تلهث فى المؤخرة محاولة اللحاق بالقفزة العلمية التى حققها علماء الطبيعة. فما زال السلوك والعلاقات الإنسانية تفسر على أسس المصالح والصراعات الدنيوية البدائية وكأن الإنسان مجرد عقل وجسد بلا روح ولا رؤية إيمانية بالله يتجاوز وجوده كل وصف.

أن مثل هذه الرؤية الحسية الدنيوية المحدودة لطبيعة الإنسان تجعل الواقع القاصر وكأنه الأمل اليائس وكأنه قد كتب على الإنسان أن يظل إلى الأبد فى إطار علاقة القهر والظلم والإستغلال، بلا أمل فى حياة أفضل سواء فى دنياه أو آخرته.

الصراع والفقر والتعصب

فى ظل مثل هذه الرؤية اللامتوازية والمتزايدة، حيث الفقير يزداد فقراً والثرى يزداد ثراءا، تزداد الفجوة بين كل من النقيضين، فهناك حتمية للصراع المتبادل والنفى بدلا من الحوار، والذى لا ينتهى بل يدور فى حلقة مفرغة حتى يؤدى إلى النفى المتبادل وفى ظل الإفلاس الظاهرى الذى آلت إليه كل الإنجازات العلمية القائمة على فلسفة العلم التى لم يوجد فيها مكان للوعى الإنسانى الشامل للعقل والروح، والمدرك للموضوع المحسوس والموضوع المطلق غير المحسوس على السواء، بما فى ذلك إدراكه لوحدة وجوده المتصلة بوجود الآخر المحدود والمطلق على السواء، فإن الإنسان أخذ يتجه بشكل عشوائى إلى أكثر ما يقربه إلى تلك الرؤية الشاملة، فلجأ إلى الدين. ولكنه فى تلهفه لجأ إليه مسرعا : تارة يختصر الطريق فيرتمى إلى الماضى منتكسا (وهو الأغلب) وتارة يجتهد ويسعى باحثا عن رؤيا جديدة للدين تتجاوز الشعائر والمعاملات الظاهرية بلا وعى روحانى يدمج بين الداخل والخارج (وهؤلاء قلة مهشمة تنتشر عبر حدود الدول الفقيرة والغنية ويصفهم المؤرخ العالمى أرنولد توينبى بالبرولتاريا) هؤلاء يمثلون القلة الحبلى بالمولود الجديد الذى لم يحدد له شكل بعد وأن كانت معالمه الرئيسية قد بدأت فى الاتضاح. أما الأغلبية، والتى يضخمها الإعلام الغربى ويشوه صورتها وربما يساند الأنظمة الحاكمة الداعية إليها والمروجة لها سواء

بأموالها النفطية أو بتنظيماتها الإرهابية فهى التى تظهر على الساحة وتناوئ الأنظم الحاكمة فى الدول النامية، بما فى ذلك الأنظمة المدعمة لها، فهذه الجامعات الدينية (المتطرفة، الإرهابية ، ... إلخ) لا تعدو أن تقوم بالدور المطلوب منها، وهو هدم المعبد على من فيه إذا إقتضى الأمر وظهرت أيه بوادر للعصيان من قبل الدول الصغيرة للدول الكبيرة.

رؤية إقتصادية بديلة :

القواعد الإقتصادية القائمة على المادية البحتة وعلى الثنائية، التى كانت تسود فى العالم هى إذن التى سقطت . ويقى على العالم أجمع أن يبدع فى تشكيله لقواعد جديدة العجز فى الإنكماش كما هو فى الإنغماس. فى الإنكماش إدارة الظهر، وفى الانغماس ذوبان فى تيار مغرق. الإستجابة الفاعلة تتطلب إبقاء الجذور حية مع مد الفروع بما يمكن من تلقيحها لتوليد الجديد نقطة الضعف الكبيرة التى لم يستوعبها النظام القديم لا خى فى إشتراكية ولا رأسمالية ولكن فى مادتية ونطقة الضعف فى كل من الاستجابتين الإنكماشية والانغماسية أن الأولى تعتمد على إحياء روح التاريخ القديم بلا جسد بينما الثانية تعتمد على الأخذ بالجسد والروح مفصولة عنه.

فى الإسلام على سبيل المثال لا يوجد نظامًا بديلا قابل للتطبيق فى إطار المعاصرة : لا فى مجال الاقتصاد ولا فى مجال السياسة. ولذلك فإن أغلب المحاولات التطبيقية الفوقية لم تأت عمليا بجديد. بل حققت ما نظر له بعض الماركسيون بأن حقيقة ما تؤديه تلك النظم هو مجرد أحد أشكال الرأسمالية (سمير أمين). فالرأسمالية القديمة كانت تخشى ما تخشاه من الشيوعية تبنيها لقضايا الفقراء. ولم تكن للرأسمالية أيديولوجية تجذب بها الجماهير، غير شعار الحرية، وهذا بالنسبة للفقير يساوى حرية القوى فى أكل الضعيف. ،لذا تحالفت من وراء الستار، الرأسمالية الإستعمارية مع الحركات الإسلامية الإنكماشية بينما تحالفت فى الظاهر مع الحركات الإسلامية الإنغماسية، وساهمت ودعمت الإثنين فى قتل أى استجابة فاعلة تمكن الحضارة الإسلامية من التفاعل المبدع مع مسيرة الحضارة الإنسانية، وكأنها بذلك تضمن أن تبقى دول العالم الإسلامى وحولها دول عالم الفقراء، فى حالة عدم فاعلية وتخلف وخضوع.

ولذلك بدأت تلوح فى الأفق، بين المستنيرين سواء داخل العالم الإسلامى أو فى معاقل

العالم الشمالى ذاته ماينم عن ضرورة تغيير جذرى فى أسس المفاهيم التى يقوم عليه العلم الغربى المادى. فالمقاييس المادية التى اتبنت عليها كل من الرأسمالية والإشتراكية لم تعد تكفى وحدها لجذب عامة الناس نحو حلم يتطلعون إليه. ناهيك عن عجزه عن حل مشكلة العدالة ولو بالتطبيق الصارم والدقيق للقانون . القانون بستطيع أن يجمع الضرائب من المواطنين، خاصة الفقراء منهم، ويستطيع أن يقطع يد السارق، خاصة الفقير الذى يريد حقه فى الضرائب من الأثرياء ولكن بطريقته الخاصة.

المفاهيم الجديدة المطلوبة لإصلاح العطب الأساسى فى واقعنا المختل تتطلب تغييرا عميقا ينبع من داخل الفرد بما يشبه العقيدة، أو التطبع الذى يغلب الطبع. إنها مفاهيم تعلى قيمة الروح عل المادة كما فهمناها من العلوم الطبيعية النيوتونية حتى التحول الحديث فينشأ دون ما عقيدة راسخة فى وجدانه أن القيمة العليا هى المادة والملكية أو السلطة الدنيوية. ولكن بإيمان راسخ أن هناك آخرة خير وأبقى. إلا أن مثل هذا الإيمان بطبيعته لا بد من أن ينبع من القاعدة إلى السلطة وليس العكس. فالسلطة بطبيعتها، بدون رقابة مستمرة من كل جانب، مفسدة. والسلطة المطلقة مفسدة مطلقة.

تجربة فى مجال العلاج النفسى :

العلاج النفسى كمهنة قد يبدو أبعد ما يكون عن الممارسة لمبادئ التكافل الإجتماعى أو العدالة أو التعاون. فهو كالحرفة الخاصة جداً التى يمارسها مهنى فى خصوصية، بل سرية تامة، والأجر جزء يكاد يكون أساسى فى نجاح العلاج.

ومع ذلك فقد وفرت الجمعية العلمية المصرية للتدريب الجماعى (جماعى) الإطار القانونى للربط بين العمل الخاص والعام. إذ أنه فى إطار الجمعية أمكن تكوين (معهد مصر العربى للعلاقات الإنسانية) الذى يقنن التدريب فى كافة المجالات فى العلاقات الإنسانية بادئة بالعلاج النفسى والتدريب فى العلاج النفسى كمهارة وفن وعلم تطبيقى يتطلب العمل فى عيادات ومستشفيات بل فى البيئة الإجتماعية على الطبيعة، أو ما يمكن تسميته بمركز للصحة النفسية. وهذا الإطار يوفر الدخل الذى يغنى الجمعية عن الإعتماد على التبرعات (إن وجدت). كما أنه يوفر الدخل للعاملين حسب إجادتهم لعملهم. ويقدم حافزا، وإن بدا رمزيا، للمشرفين على التدريب.

هناك إذا ربط واضح بين العملية التعليمية والخدمة. والحكم النهائى ليس مقرراً أكاديميا ولا هو فردى لعالم صاحب مدرسة فكرية، ولكن الحكم هو الجمهور المتلقى للخدمة والدافع لأجرها. هو الممتحن الحقيقى لكل من الطالب والأستاذ على السواء. فإذا أبد الجمهور رضاه عن طالب بينما الأستاذ قد يرى غير ذلك، فإن الذى عليه أن يراجع نفسه هو الأستاذ ومنهجه، لا الطالب ولذلك فإن التقييم يشمل أداء الطالب كما ينعكس على رضى الجمهور وعلى سمعته وقدرته على جذب آخرين دوماً الإعتماد فقط على اسم وسمعة المركز، وكل هذا بالطبع سوف ينعكس على الدخل فى حدود إذ مرة أخرى ليست القيمة العليا هى الكسب؛ ولكن هناك قيم أخرى تحث الطالب على التعلم والأستاذ على التعليم : هناك الرضا عن العمل، أو الإشباع الوظيفى، وحب الإتقان للعمل الذى يصل إلى مرتبة العبادة وتطهير النفس من خلال معاونة الآخر فى رحلة التطهير، وغير ذلك من القيم التى لا تعلى القيم المادية والحسية. فكم من طبيب نفسى اختار التخصص لما يلبيه له من احتياجات متجاوزة للإحتياجات الدنيا ، ولذلك فلا يجد غضاضة فى أن يرتبط تدريبه فى العلاج مع تدريبه فى المجالات الأخرى للعلاقات الإنسانية ورسالته فى تحرير الفرد مع رسالته الإجتماعية والإنسانية من أجل الحرية والعدالة.

فالعمل فى إطار الجمعية يحقق الجانب الخيرى، بينما المعهد يحقق الجانب المهنى العلمى، والمركز يحقق الجانب الخدمى.

أن تقاضى الأجر مقابل خدمة يوفر للجانب العام للمشروع ما تجده المؤسسات العامة فى الدولة من دعم من المؤسسات العامة والدولة. فالقادر يدفع على حسب قدرته ؛ الأمر الذى يمكن غير القادر أن يحصل على ذات الخدمة بأجر أقل يناسبه. وإجمالى العائد يوزع ما بين المؤسسة ككيان له نفقاته ناهيك عن قيمته كملكية لأصحابه والعاملين بها حسب موقعهم فى كم ونوع الخدمة المؤداة (علاج ، إشراف).

ويتم التدريب حسب خطة مدروسة وقابلة للمراجعة والتطوير، وبواسطة مدربين على مدى سنوات تفوق فى بعض الحالات العشرين، ويقوم على أسس رئيسية ثلاث : الأولى خبراتة أى أن يعايش المتدرب من خلال تفاعل جماعى مع زملاء له الخبرة الذاتية لأن يكون الإنسان فى دور المريض والثانية عملية بأن يمارس تحت إشراف إدارة جماعة علاجية والثالثة أن يغطى القراءات النظرية المطلوبة منه.

فهو يندمج مع فريق متسع الداوائر إلى أنماط متعددة من العلاقات الإنسانية. والإندماج يلون بطابع الجماعة الأسرية حيث يتم التعامل مع الصراعات بمواجهتها وطرحها على الساحة بدلا من إخفائها، فيكاد يكون المتدرب أو العامل مثبت بلا حاجة إلى قانون ولكن من منبع خلقى أبوى يجعل الراعى مسئول عن رعيته، إذا كان به خطأ فيصوِّب؛ ولا يوجد مجال لأن تقدم المجموعة كبش فداء يثير الخوف وعدم الاستقرار فى الغير. أن مثل هذه الرابطة الشبه أسرية تقوى من روح الإنتماء والإحساس بالمسئولية المشتركة لدى أعضاء الفريق.

الخلاصة :

حتى يمكن أن تساهم التجارب المحلية فى إيجاد حلول لمشاكل العدالة الإجتماعية والحرية فإننا نقترح أن تكون تجارب العالم الإسلامى بادئة بالوحدات الصغيرة. وأن تجرب أشكالا عديدة تجمع بين القيم المادية والقيم الروحية العليا؛ حتى تستطيع أن تؤكد من واقع التجربة أن العمل الذى يأخذ فى الإعتبار تلك القيم لهو فى النهاية مربح أيضا على المستوى المادى ناهيك عن غيره.

المراجع :

سمير أمين : الثقافة والأيديولوجية فى العالم العربى المعاصر ، المؤتمر الدولى للفكر والإبداع القاهرة، فبراير ١٩٩٣.

محمد شعلان : الشباب ونهاية القرن العشرين. مؤتمر شباب مصر وتحديات المستقبل. جمعية خريجات المجتمعات ومؤسسة فريدريخ نويمان. القاهرة، ١٩٩٣

Willis Harmann. Global Mind Change.

Willis Harmann & Norman. Creative Work.

Fitjoff Capra. The Turning Point.

Alvin Toffler, The Third Wave.

التحول من القطاع العام
إلي قطاع الأعمال كمدخل للتغيير

- المعلومات أساس التغيير
- التطوير التنظيمى والتغيير
- التغيير قرار
- قطاع الأعمال العام كتجربة عملية للتغيير
- تقييم الأداء
- الموازنة التقديرية
- التقارير الدورية
- خاتمة

الأستـــاذ

سعيد عطيوي مصطفي

مدير عام بوزارة المالية

جمهورية مصر العربية

★ قطاع الأعمال العام تجربة عملية للتغير ★

الأستاذ / سعيد عطيوى مصطفى

المعلومات أساس التغيير :

يتناول المؤتمر للعام الثالث على التوالى «استراتيجيات التغيير» وفى إعتقادى أن المعلومات هى الأساس الذى يجب أن يتم التغيير وفقا لها فالمعلومات الصحيحة والمناسبة كما وكيفا وتوقيتا تلعب الدور الحيوى فى حياة الإدارة الحديثة على جميع مستوياتها، وحتى تؤتى المعلومات ثمارها لابد أن تقدم إلى صانعى القرار صحيحة وبالكم المناسب وفى الوقت الملائم، وذلك أن الجهات المنوط بها جمع وتحليل المعلومات كثيرا ما تضفى طابعها الخاص على المعلومات المقدمة للأسباب التالية :

١ - قد يميلون إلى تقديم المعلومات التى يرون أنها تروق لصانعى القرار بينما يهملون معلومات حيوية لن تروق لمن بيدهم صنع القرار وبالتالى يخرج القرار غير مطابق لواقع الأمر.

٢ - قد يعتادون أسلوب عمل يؤثر تأثيراً مباشراً على صحة أحكامهم وعلى درجة أهمية المعلومات عند جمعها وتحليلها والتى قد لا تتفق وأحكام صانعى القرار، وبالتالى تختلف الأوليات ويخرج القرار مشوها.

٣ - قد تقوم الجهات المنوط بها تقديم المعلومات بتقديم معلومات واردة من ذوى نفوذ وقوة بينما تهمل معلومات أخرى أكثر أهمية ممن هم أقل نفوذا أو قوة وبالتالى يخرج القرار منحازا.

٤ - قد تتأثر المعلومات المقدمة برغبة الجهة المقدمة لها فى عدم حدوث تغيير أو إحساسها بأن تقديم مثل هذه المعلومات سوف يدفع الإدارة إلى إتخاذ قرارات من شأنها أن تفقد هذه الجهة ميزات معينة أو قوة سياسية تتمتع بها مما يؤدى إلى إفتقاد الإدارة لمعلومات هامة وبالتالى إفتقاد القرار للواقع والمصداقية.

مواصفات المعلومات

* وضوح المعلومات : لأن عدم الوضوح قد يؤدى إلى سوء فهم الإدارة لمعلومات أو فهمها بطريقة خاطئة مما يترتب عليه إتخاذ قرارات غير سليمة.

* التناسق بين الكم والكيف : ذلك أن كمية المعلومات يكون لها نفس الأثر السلبى لقلة المعلومات، ناهيك عن الأهمية الحيوية «كيف» المعلومات فى إتخاذ القرار المناسب.

* التوقيت السليم المناسب : ذلك أن وصول المعلومات بعد فوات الأوان يجعلها عديمة القيمة وتؤدى إلى فقدان القرار لأثره المرجو منه.

النشاطات المناسبة لجمع المعلومات وأساليب تحليلها :

* تناسب أنشطة جمع المعلومات مع حجم المعلومات المطلوبة، وذلك أن زيادة أو نقص أنشطة جمع المعلومات وتحليلها يؤدى إلى زيادة أو نقص المعلومات مما يؤدى إلى إتخاذها لقرارات تفتقد إلى المصداقية.

* توافر الخبرات والكفاءات اللازمة لجمع وتحليل المعلومات يؤدى إلى فهمها الجيد والمطلوب منها، وبالتالى توافر المعلومات الصحيحة فى الوقت الملائم لصانعى القرار.

* توافر القدرات الفنية المناسبة لجمع وتحليل المعلومات المطلوبة يوفر الأمان اللازم للإدارة فى إتخاذ قراراتها الصحيحة.

أن مقارنة بسيطة لما يجرى فى أجهزتنا الحكومية وغير الحكومية سوف تجعلنا نستشعر بوضوح مدى ما تشكله البيروقراطية المتأصلة من أغلال وقيود على إنطلاقه التغيير التى نريدها جميعا، إنها بيروقراطية شديدة الضعف فى ترجمة المعلومات الواردة إليها وفى فهمها وفى إستخدامها فى قراراتها، ومن ثم فإن وجود هذه البيروقراطية المترهلة سوف يكون مصدر خطر شديد على الجهود المبذولة للتغيير المنشود فى عصر تلعب

فيه المعلومات الدور الرئيسى فى شتى نواحى الحياه.

التطوير التنظيمى والتغيير :

وإذا كان التغيير يشمل سلوكيات الأفراد وهياكل التنظيم ونظم الأداء وتقييمها والتكنولوجيا وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة فمما لاشك فيه أن التطوير التنظيمى يعد مدخلا للتيسير وتسهيلا للتغيير وذلك من خلال أساليب متعدده منها التشخيص وذلك للتعرف على المشكلات ومعالجتها وتصويبها فى الوقت المناسب وأيضا تعزيز فعالية أداء العاملين وتدريبهم وتحسين العلاقات فيما بينهم، وعلى حد قول البعض لا يخرج التطوير التنظيمى عن كونه إستجابة للتغيير، أو مجهودات مخططة على مستوى المنظمة ككل لزيادة كفاءة وحيوية المنظمة من خلال المهارات والمعارف السلوكية .

التغيير قرار

أن التشخيص للتعرف على المشكلات ومعالجتها أمر بالغ الأهمية، فكلنا يتذكر أن العالم كله وقف عن طريق مختلف وسائل الإعلام والأقمار الصناعية يشاهد إنطلاق مكوك الفضاء تشالنجر يوم ٢٨ يناير ١٩٨٦ .. ووسط إنبهار مختلف المشاهدين صدر القرار وانطلق الصاورخ .. وإذا بالصاروخ وبعد أقل من دقيقتين من إنطلاقه يتحول إلى كومة من التراب ويصرع ركابه السبعة جميعها.

وعلى حين استقر الرأى على أن السبب الذى أدى إلى الإنفجار هو تسرب حلقات الزيت فإن الكثيرين يرون أن السبب الحقيقى هو الفشل فى إتخاذ القرار وفى تقييم عنصر المجازفة .. وقد حير جميع من شهد الحادث من ذوى العلم كيف يمكن أن يقوم متخذوا القرار فى وكالة الفضاء الأمريكية باتخاذ قرار كهذا.

ولعلنا نقول أن مكمن القصور فى الأداء الإدارى وإتخاذ القرارات أن الإداريين قد يكونوا أعطوا إلتفاتا أكبر من اللازم إلى أمور الميزانية وضغط التكلفة على حساب السلامة، كما أنه يحتمل أن الإحتفالات بالحدث احتلت مكانة الماده الرئيسيه .. وكان على المدير أن يكرس الوقت والطاقة لتحديد عناصر القصة موضوع البحث وتخليق البدائل يقصد توسيع نطاق المعرفة إلى أقصى حد ممكن وعليه أن يحسن التنبؤ بالنتائج التى يمكن أن يترتب عليها كل إجراء بديل ويقيم تلك البدائل وما من شك أن إتخاذ القرار هو القلب

النابض للنشاط الإدارى وعلى المدير أن يحسن ذلك وأن يستخدم الزمن والطاقة وأن يستمر فى السعى نحو الإمتياز والضرورة لا يمكنها أن تصبح فضيلة فهى حدود مفروضة ولكن الهدف يستحق ما هو أكثر من مجرد الخضوع للحدود التى تفرض على عقولنا فالهدف هو الذى يحدد الدور أو الأدوار والسياسات التى تتبع ويدفع الإنسان للعمل من خلال تنسيق الجهود وإنسجامها وتكاملها نحو الغاية المطلوبة ولاشك أن تحديد الهدف بدقة ووضوح يسهل مهمة القائد الإدارى وييسر مهمة توجيه المرؤسين.

قطاع الأعمال العام تجربة عملية للتغيير :

يهدف قطاع الأعمال العام إلى تحقيق الأرباح وهو فى ذلك لا يختلف عن القطاع الخاص، والفرق هو أن أرباح قطاع الأعمال يتم إستخدامها لخدمة المصلحة العامة بدلا من المصلحة الخاصة وبذلك يمكن القول أنه يوجد هدفين لقطاع الأعمال العام :

١- العمل بكفاءة

٢- استخدام الفائض المحقق لخدمة المصلحة العامة

وتجدر الإشارة إلى أن تجربة التحول من القطاع العام إلى قطاع الأعمال العام يعتبر نموذجا للتغيير بعد حوالى ٣٠ عاما عاش فيها القطاع العام بيننا ساكنا، خاسرا ومخسراً، مما كان له الأثر الأكبر فى حتمية التغيير الذى جاء بصوره المختلفة مؤسسيا وإجتماعيا، وفنيا وخاصة فيما يتعلق بالطرق والأساليب ،

وفيما يلى بعض ملامح التغيير فيما يرتبط بكل من قضية تقييم الآداء الإنسانى من خلال الموازنة التقديرية وأهمية التقارير

تقييم الآداء :

يتم الحكم على مدى كفاية الأداء على مستوى الوحدة عن طريق مجموعة من المؤشرات العامة التى تعتبر كأداة للدراسة والتحليل ودليلا للتشخيص وليست نتائج للأحكام النهائية على طبيعة ما تعانيه الوحدة الإقتصادية من علل، ويمكن النظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها نوع من الطب الإدارى يهدف إلى معالجة مشكلة محددة وليست أعراضها فقط وتتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة الإستمرار وعدم الوقوف عند حد المؤشرات العامة

للإسترشاد بها فى تشخيص الداء ووصف الدواء بل إستخدام الأساليب الإحصائية والطرق الكمية وأدوات التحليل المالى لمزيد من التأكد من التشخيص مع وجوب التفرقة بين الأعراض والأسباب لتقرير أى الأعراض ذو أهمية ويستلزم استحواز أقصى الإهتمام وأيها ثانوى الأهمية.

ومن الطبيعى أن عملية تقييم الآداء تستوجب ضرورة تجميع الأغراض وربطها ببعضها البعض حتى يمكن تفسير المشكلة والتوصل إلى الحل.

ولا تعنى عملية تقييم الآداء الثبات بل تمثل حركة دائبة ومستمرة تربط بين هدف التخطيط والتنسيق والرقابة على كفاية الآداء، فالواقع لا فائدة من وجود نظام علمى سليم لتقييم الآداء إذ لم يربطه نظام علمى سليم للتخطيط الذى تربطه رابطة مباشرة بالتقييم ونظام سليم ودقيق لتوصيف الوظائف وتحديد المسئوليات والإختصاصات وبرامج علمية منظمة لدراسة العمل ووضع الأنماط القياسية للآداء فى الأنشطة المختلفة.

وعلى هذا الأساس تتخذ الإدارة العليا مجموعة من القرارات لتصحيح مسار العمل بكل الأقسام كالتسويق والإنتاج والتمويل والإستثمار، ..... إلخ، ويعتبر التمسك بهذه القرارات وإحكام الرقابة على تنفيذها أمراً حتميا يستلزمه تعويض القصور الذى وقع والإلتزام بتحقيق برنامج العمل كاملا فى نهاية سنه الموازنه.

الموازنة التقديرية :

وقد عالجت المواد ٢١ ، ٢٢ ، ٣١ من الائحة التنفيذية للقانون ٢٠٣ إعداد الموازنة التقديرية للشركة القابضة، كما تمثل المواد ٦٨ ، ٦٩ ، ٧٠ من هذه اللائحة أسس إعداد القوائم التقديرية للشركة التابعة وكيفية إعتمادها ومتابعة تنفيذها على مدار السنة المالية.

وبإستقرار تلك المواد نجد أن المادة ٦٨ من اللائحة التنفيذية نصت على أنه تعرض على مجلس الإدارة للشركة التابعة شهريا القوائم المالية التالية والتى تعتمد فى إعدادها على تقريرات مستنده إلى أسس وضوابط يحددها النظام المالى فى صور مختلفة كالآتى :

* قائمة نتائج أعمال تبين الإيرادات الفعلية والأنشطة المختلفة والمصروفات المتنوعة والفائض قبل الضرائب.

* قائمة المركز المالى

* مقارنات بين القوائم التقديرية السابق إعدادها قبل بداية العام عن نفس الشهر مع تحديد الاختلافات بالزيادة والنقص وأسبابها وذلك لدراستها ومعالجتها.

* تقرير مبسط من العضو المنتدب يوضح ما تم تحقيقه من تقدم مالى وفنى خلال الفترة.

* موقف المشروعات تحت التنفيذ والتى تمثل إستثمارات الشركة مبينا التكاليف التقديرية والفعلية للأعمال التى نفذت وموقف التنفيذ وعرض أية مشاكل.

* إلتزامات وموارد الشركة من النقد الأجنبى ومصادر تغطية العجز إن وجد وكذا التغير فى تكلفة المكون الأجنبى نتيجة التغير فى أسعار الصرف والمقترحات لمواجهة هذه الآثار.

* قائمة المقبوضات والمدفوعات النقدية لدراسة موقف السيولة المقارن.

وبطبيعة الحال تم المقارنة فى هذه المجموعة من القوائم بين المقدر والفعلى وذلك بغرض الوقوف على الإنحرافات وتحليل أسبابها وتشخيصها تشخيصا سليما حتى يتسنى إتخاذ القرار الإدارى السليم إذا لزم الأمر بما يصحح المسار أولا بأول .

وقد جاءت المادة (٦٩) بتحديد ما يعرض على مجلس الإدارة قبل بدء السنة المالية بثلاثة أشهر والذى يتمثل فيما يلى :

* برنامج العمل التفصيلى موزعا على شهور السنة مستندا إلى أسس وضوابط يضعها النظام المالى للشركة ولم تشأ تلك المادة أن تحدد الأسس والضوابط ولكنها كلفت الإدارة المالية بوضع تلك الضوابط بما يعنى قيامها بدراسة معدلات التغيير التى تطرأ من فترة لأخرى على الأسعار وعناصر التكلفة وظروف السوق وغير ذلك، كما يجب توزيع تقديرات الموازنة على شهور السنة فى قوائم تفصيلية تعبر عن برنامج العمل للسنة المقبلة ويفهم من ذلك إعداد قائمة شهرية للمبيعات المحلى منها والمصدر للخارج وكذا لتكاليف التشغيل وهكذا.

* يتولى مجلس الإدارة متابعة تنفيذ برامج العمل عن طريق مقارنة الفعلى بالمستهدف

ويعرض العضو المنتدب ذلك على مجلس الإدارة متضمنا توقعاته للفترة المقبلة.

* تشمل القوائم الموازنة الجارية وتعكس الإيرادات الجارية سواء كانت متولدة عن النشاط الأصلى أو تلك التى تعرف بالإيرادات التحويلية من جانب وتكلفة الحصول على تلك الإيرادات من جهة أخرى والفرق بين الجانبين يمثل الفائض أو العجز.

* تشمل القوائم الموازنة الرأسمالية وتتضمن :

- الموازنة الإستثمارية وتمثل الإستخدامات الإستثمارية فى المشروعات المختلفة فى جانب ومصادر وتمويلها سواء كان تمويلا ذاتيا أو بقروض محلية أو أجنبية فى جانب آخر.

- موازنة التحويلات الرأسمالية وتشمل فى جانب الإستخدامات أقساط سداد القروض المحلية والخارجية والدفعات المقدمة للإستثمار، وزيادة ونقص الأرصدة المدينة والدائنة التى تمثل إستخداما، كما تشمل فى الجانب الآخر عناصر التمويل الذاتى والخارجى وكذا نقص وزيادة الأرصدة المدينة والدائنة والتى تمثل إيرادا كما هو الحال فى نقص المدينين على سبيل المثال .

- كذلك توجد قائمة توضح التدفقات من النقد الأجنبى المتوقع للمدخلات والمخرجات من العملة الأجنبية وتواريخ استحقاقها وذلك حتى لا تحدث اختناقات تؤدى إلى إرتباك السياسة المالية.

- وكذلك الحال بالنسبة للسيولة النقدية فيجب متابعة عناصر الأصول المتداولة والخصوم المتداولة وإستخدام أدوات التحليل المالى للوقوف على معيار التداول والسيولة والسيولة السريعة وكذا الفاصل الزمنى الدفاعى.

وتنسيقاً بين الشركة القابضة والشركات التابعة فقد أشارت المواد (٢١ ، ٢٢ ، ٣١) من اللائحة التنفيذية للقانون على أن الجمعية العامة للشركة القابضة تحدد الأهداف التى تلتزم الشركة بتحقيقها ويتم تحقيق تلك الأهداف من خلال ما تأخذه الشركة من أساليب ويتم تقويم أدائها وفقا لما يتحقق من هذه الأهداف وفى ضوء تقرير الجهاز المركزى للمحاسبات، وتنظر الجمعية العامة للشركة القابضة فى الموازنة التقديرية التى تحدد الأهداف وكذا تعتمد

نتائج الأعمال آخذه فى الأعتبار تقارير الجهاز المركزى للحاسبات بشأن مراقبة حسابات الشركة وتقويم أدائها وإتخاذ ما يلزم فى شأنها من قرارات.

وغنى عن البيان أن إعتماد الميزانية يعنى إعتماد حساب الأرباح والخسائر وتوزيع الأرباح غير أنه ليس بالضرورة أن تحقق الشركات كلها أرباحا ولعل العديد منها يتعرض للخسائر وذلك قد يرجع بصفة أساسية للخلل فى الهياكل التمويلية الذى أصبح مشكلة تواجه بعض شركات القطاع العام وهو ما يعرف بقطاع الأعمال العام ويمكن أن تؤدى بها إلى الإعسار المالى أو الإفلاس ولذلك يجب التعرف على أسباب الخلل وإتخاذ الإجراءات اللازمة سواء بالإصلاح أو التصفية من أجل تقليل حجم الخسائر التى يتعرض لها الإقتصاد القومى، ونصت المادة (٣٨) من القانون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ على أنه إذا بلغت الخسائر نصف رأس المال المصدر وجب على مجلس الإدارة أن يبادر إلى دعوة الجمعية العمومية غير العادية للنظر فى حل الشركة أو إستمرارها وواضح من النص أن المقصود هو رأس المال المصدر وليس المدفوع على أساس أن أمام الشركة فرصة طلب باقى قيمة المساهمات من المساهمين إذا كان المدفوع منه أقل من المصدر من أجل علاج الخلل فى الهيكل التمويلى للشركة وتصحيح مسارها، كما نصت المادة (١٨) من اللائحة التنفيذية أنه من بين المسائل التى تعرض على مجلس إدارة الشركة القابضة دوريا الدراسات التى تعد لتصحيح مسارالشركات التابعة ومقترحات تصحيح المسار.

التقارير الدورية :

وما من شك فى هذا المضمار من متابعة نشاط الشركات وحل المشكلات أولا بأول بإستخدام الوسائل والسياسات المشار إليها يستلزم إلزام الشركة القابضة والشركات التابعة لها بضرورة إعداد التقارير الدورية مع تحديد توقيت إعداد كل نوع من أنواع التقارير بالإضافة إلى تحديد الجهه أو الجهات التى سوف تعرض عليها تلك التقارير والهدف أو الأهداف التى يحققها كل تقرير بالشكل الذى يمكن فى النهاية من تحقيق الهدف الرئيسى للشركة القابضة وهو بنص المادة (٦) من القانون يتمثل فى إدارة محفظة الأوراق المالية للشركة وذلك بأعلى كفاية وفاعلية ممكنة.

ولقد حدد القانون رقم (٢٠٣) ولائحته التنفيذية الملامح الأساسية للنظام الرقابى

للتقارير من خلال تحديد العناصر التالية :

* دور الشركة القابضة فى تصميم التقارير الدورية للشركات التابعة
* أنواع التقارير التى تلتزم الشركات التابعة بإعدادها
* دور العضو المنتدب ورئيس مجلس إدارة الشركة التابعة فيما يتعلق بالتقارير الدورية
* أنواع التقارير التى تلتزم الشركات القابضة بإعدادها للعرض على مجالس إدارتها
* أنواع التقارير التى ترسلها الشركة القابضة إلى وزير قطاع الأعمال العام

وبالنظر إلى ما تضمنه البند (٥) من المادة (٦) من القانون (٢٠٣) أن لمجلس إدارة الشركة القابضة القيام بكافة الأعمال اللازمة لتصحيح الهياكل التمويلية ومسار الشركات المتعسرة التابعة وتعظيم ربحية هذه الشركات وترشيد التكلفة وهذا يعنى أن الشركة القابضة مسئولة عن تعظيم الربحية وترشيد التكلفة بالشركات التابعة المتعثرة، والمنطق يحتم إمتداد هذه المسئولية لتشمل كافة الشركات التابعة لها وهذا لن يتأتى إلا من خلال متابعة مستمرة للأنشطة التى تزاول داخل تلك الشركات بغرض تقييمها وتقويمها لتحقيق الأهداف المنشودة.

وقد نظمت المادة رقم (١٤) من اللائحة التنفيذية للقانون رقم (٢٠٣) الموضوع حيث نصت على أن يضع مجلس إدارة الشركة القابضة نماذج أشكال ومحتويات وتوقيعات التقارير الدورية التى تلتزم الشركات التابعة لها بإعدادها وإرسالها إلى الشركة القابضة لإجراء تقويم مستمر ومنتظم لنتائج أعمال الشركات.

ومن خلال هذه المادة يتبين لنا أن الأسباب التى جعلتنا نصف نظام التقارير بالرسمية التى حددتها المادة رقم (١٤) من اللائحة التنفيذيةوكذا المادة (٦٨) التى سبقت الإشارة إليها والتى نستطيع منها تحديد أنواع تلك التقارير والتى يتبين منها أنها مجموعة تقارير فنية متعلقة بنشاط الإنتاج ونشاط البيع، ومجموعة التقارير المالية التى تبين التقدم المالى، وكذا دور العضو المنتدب فى إعداد التقارير الدورية للشركات التابعة فهو المسئول طبقا لأحكام المادة (٦١) عن مراجعة كافة التقارير الدورية التى تعد للعرض على مجلس الإدارة

قبل إرسالها إلى رئيس المجلس.

أما المادة (١٥) من اللائحة التنفيذية فقد حددت أنواع التقارير التى تلتزم الشركة القابضة بإعدداها للعرض على مجلس إدارة الشركة والتى تتمثل فى مشروع القوائم المالية التقديرية للشركة القابضة وكذا التقارير الدورية عن تقويم الآداء لكل من الشركات التابعة والشركة القابضة وكذا الحسابات والقوائم الختامية ونتائج الأعمال للشركة القابضة، وذلك فضلا عن التقارير التى يعدها ممثلو الشركة القابضة فى مجالس إدارة الشركات التابعة وأيضا مؤشرات الإستثمار فى الشركات التابعة والمركز المالى للشركات التابعة كل ثلاثة شهور مصدقا عليه من مراقب الحسابات.

وجاءت المادة (١٦) من اللائحة التنفيذية تحدد التقارير الدورية التى يرسلها رئيس مجلس إدارة الشركة القابضة إلى وزير قطاع الأعمال وهى :

* القوائم التقديرية لنتائج أعمال الشركة للعام التالى قبل بدء السنة المالية بستة أشهر.

* موازنة الإستثمار الفعلية والبرامج التى سيجرى تنفيذها لتصحيح مسار الشركات التابعة .

* نتائج أعمال الشركة الفعلية وموقف الإستثمارات المالية التى تنفذها الشركة

* الجهود المبذولة لتصحيح مسار الشركات التابعة.

* بيان مقارن يوضح النتائج التى تحققت من مخفطة الإستثمار والنتائج المتوقعة.

وبناء على ذلك يمكن تحديد أنواع التقارير التى سوف ترفع من الشركة القابضة إلى وزير قطاع الأعمال العام بأنها تقارير عن ربحية الشركات القابضة وتقرير عن موقف السيولة وتقرير عن أرصدة القروض والأعباء التمويلية وتقرير عن موقف تنفيذ المشروعات الإستثمارية.

ولا شك أن أحكام هذا القانون تبين لنا بشكل واضح كافة الملامح الأساسية لنظام التقارير وهذه سمة رئيسية تميز هذا القانون الذى حدد العلاقة بين الشركة القابضة والشركات التابعة لها من ناحية والشركة القابضة ووزير قطاع الأعمال من ناحية أخرى.

وتجدر الإشارة إلى ما تضمنته المادة (١٣) من القانون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ على أن تعد الشركة القابضة قوائم مالية مجمعة تعرض أصول وإلتزامات وحقوق المساهمين وإيرادات ومصروفات وإستخدامات الشركة أو الشركات التابعة لها وفقا للأوضاع والشروط والبيانات التى تحددها اللائحة التنفيذية.

وتتضمن عادة القوائم المالية المجمعه على مستوى الشركات القابضة قائمتين الأولى منها قائمة مدمجه للأرباح والخسائر والثانية قائمة مركز مالى مدمج ومن الأهمية بمكان دراسة المشاكل التى قد تعترض إعداد القوائم المالية المجمعة وذلك فى تاريخ البداية وكذا معالجة المعاملات المتبادلتبين الشركات القابضة والتابعة وذلك لأغراض إعداد المركز المالى المجمع.

إن استقلال الشخصية المعنوية للشركة القابضة والشركات التابعة لها يتيح من الناحية القانونية تعامل هذه الشركات مع بعضها كما لوكانت تتعامل مع الغير خارج الوحدة المتحدة من الشركات، أما من الناحية المحاسبية فإنه عند إعداد المراكز المالية وإستخراج النتائج الختامية المجمعة يتطلب الأمر إجراء تسويات محاسبية لإظهار الموقف المجمع دون حدوث إزدواجية فى تقدير الأصول والخصوم وعناصر الربحية حيث لا يجوز أن تتربح إحدى هذه الشركات من نفسها.

وبطبيعة الحال فإن هذا التجميع مع منع الإزدواجية لا يعنى عدم قيام كل شركة بإعداد حساباتها الختامية وميزانياتها العمومية بل أن لكل شركة من هذه الشركات شخصية إعتبارية مستقلة تعد كل شركه على حده حساباتها الختامية وميزانيتها وما يأتى بعد ذلك هو إعداد القوائم الماليه المجمعة.

وجدير بالذكر أن الملحق رقم (٥) قد نص على أن يكون للشركة القابضة وشركاتها التابعة تاريخ واحد لإنتهاء السنة الماليه بإستثناء الفترة الماليه الأولى لقرار اللائحة أو التأسيس، وذلك فيما عدا الحالات التى يتعذر فيها توحيد إنتهاء السنة الماليه وفى هذه الحالية يجب الإفصاح عن سبب عدم توحيد السنة الماليه ومبررات ذلك.

وإذا كان إختلاف تواريخ إنتهاء السنة المالية داخل شركات الشركة القابضة الواحده يشكل عقبة محاسبية فى صور إعداد القوائم المالية المدمجه فإن إختلاف السياسات

المحاسبية داخل نفس الشركات يشكل هو الآخر عقبة محاسبية أخرى ولذلك نص الملحق رقم (٥) إلى ضرورة إتباع سياسات محاسبية موحده فى الشركات الداخله فى القوائم الماليه للشركات القابضه، وفى الحالات التى يتعذر فيها توحيد هذه السياسات يجب إجراء تسويات على القوائم الماليه لتلك الشركات التى تتبع سياسات مخالفه وذلك كى يتم تصوير القوائم المالية المجمعه على وجه صحيح.ولعل القانون الجديد قد تضمن فيما تضمن عملية إدارة محفظة الأوراق المالية والتى تكمن فى ضرورة تحديد الأهداف من الإستثمار والعمل على تنمية المحفظة عن طريق تحقيق تلك الأهداف بما يكفل تحقيق العائد المناسب لنوع الإستثمار، غير أن تحقيق تلك الأهداف يواجه عددا من القيود التى تحدد حركة الإدارة فالفترة الزمنية التى تستغرقها عملية الإستثمار تحتاج إلى دراسة من حيث كونها قصيرة الأجل أم طويلة الأجل، وكذلك الإمكانات والقدرات المالية وأيضا السيوله حيث تحدد الخيارات المتاحة للإستثمار مدى سهولة تسييل بعض عناصر المحفظة عند الحاجة لمواجهة أى موقف قد تستلزمه الظروف.

وكذلك لا يمكن إغفال الموقف الضريبى وما لذلك من تحديد خيارات وفرص الإستثمار وكذلك فضلاً عن دراسة مخاطر الإستثمار تنأى الإدارة بأى نوع من أنواع الإستثمار إذا كانت مخاطره عالية، وقد يكون من المناسب أن تنوع الإدارة أنواع الإستثمارات حتى يمكنها تخفيض المخاطرة.

وبصفة عامة أن أى استثمار فى أى مجال من المجالات الإقتصادية أو الإجتماعية يعني إستخدام بعضا من الموارد المحدودة أو النادرة للمجتمع سواء تمثل ذلك في بعض المدخرات المحلية أو بعض المساعدات الخارجية أو بعض العملات الأجنبية أو بعض المهارات الفردية المتخصصة ... إلخ ويأمل المستثمر أن يحقق هذا الإستثمار عائدا عبر فترة زمنية طويلة تأتي في المستقبل. وقد يكون هذا العائد عائدا ماديا مثل إيراد المبيعات أو الربح أو العائد على رأس المال وقد يكون العائد إجتماعيا.

وعملية إدارة المحفظة تعنى عملية تبادل بين نفقات حالية وإيرادات أو منافع متوقعة فى المستقبل بما يضمن أفضل استثمار وإستخدام ومن ثم فلا بد من دراسة تلك البدائل بعناية عن فترة زمنية كافية وبإستخدام العديد من البيانات الدقيقة وأن تتم من خلال

الدراسات المتعمقة لكل من الفنيين ورجال التمويل ورجال الإدارة. ودراسة تلك المشروعات المقترحة للإستثمارات تمثل بطبيعة الحال عملية تنبؤ وهو كما سبقت الإشارة يحوى درجة من المخاطر وذلك قد يرجع فيما يرجع إلى بعض الحسابات الخاطئة والتى يمكن أن تحدث فى المراحل المختلفة للدراسة تسويقية أو إنتاجية أو تمويلية والتى قد تكون مؤثرا جداً فى تحديد نسبة المخاطره.

ومن الأهمية بمكان الإعتراف بأن العناية بالدراسة لا يمكن أن تغطى كل العوامل التى يمكن أن تؤثر على ظروف الإستثمار أو تتغلب على كل العوائق والصعوبات التى سبقت الإشارة إليها.

وإدارة محفظة الأوراق المالية تتطلب بإستمرار أفكار جديدة للإستثمار الأفضل فقد تكون كما يقولون الحاجة هى أم الإختراع وفى بعض الأحيان يكون التفكير الخلاق مصدرا من مصادر الأفكار الجديدة وقد تكون نتيجة الدراسات والبحوث التى يجريها المتخصصون بصفة مستمرة والتى تكشف رغبات وحاجات المستهلكين .

كما تأتى الأفكار الجديدة للإستثمار كمحاولة للإستخدام الكامل للتسهيلات المتاحه سواء كانت إنتاجية أو توزيعية أو خلاف ذلك.

وفى كل الأحوال يجب ألا يغيب عن أذهاننا أن إدارة المحفظة بقصد تنميتها يمر بما يلى :

* تجديد إكتشاف فرص الإستثمار المختلفة
* القيام بالدراسة الأولية
* القيام بالدراسة الإقتصادية والفنية
* تقييم الفكرة وإتخاذ القرار الملائم
* التفاوض والتعاقد
* إعداد التصميمات اللازمة
* القيام بالتنفيذ وبدء التشغيل.

ويرتبط بإدارة المحفظة أيضا برنامج الخصخصة والذى يعتمد على التصرف بالبيع فى الأسهم بنسبة تتناسب مع ظروف كل شركة وبما يتفق مع إستراتيجية الحكومة من حيث حقوق وحدود الأجانب وإلزام المشترين بمراعاة حقوق وأوضاع العماله وطرح نسبة من الأسهم للبيع للجمهور من خلال البورصة.

وغنى عن البيان أن تتم جميع المعاملات بالنسبة للمستثمرين بشكل متساوى وفى جو صحى بما لا يسمح بأى خروج عن طريق البيع والشراء المعتادة وألا تتم بالبيع المباشر وأن تتم من خلال البورصة وذلك كله بغرض تعظيم دور القطاع الخاص حيث أنه من المفهوم أن شراء شركة من شركات قطاع الأعمال العام لأسهم شركة أخرى من الشركات الخاضعه لأحكام القانون ٢٠٣ لا يعتبر تنفيذاً لبرنامج الخصخصه.

وأسهم الشركات المطروحة للبيع قد تكون من الأسهم التى يتم تداولها فى البورصة وقت البيع ومن ثم فإن سعر السهم قد تم تحديده بناء على حركة الأسهم المتداوله بالبورصه.

أما فيما يتعلق بالأسهم التى لا يتم تداولها فى البورصة فيتمتع مساهميها بحق الأولوية فى شراء ما يطرح للبيع قبل طرحها لمساهمين جدد وتختلف آلية التنفيذ فى هذه الحالة حيث يجب أن تتم إجراءات التقييم والتسويق والبيع بالإستعانة بالمؤسسات المالية المتخصصة التى تقوم بتقييم أوضاع السوق المالى الحالية وموقف الشركة التى يبيع أسهمها كما يقوم بتقييم تلك الأسهم وإقتراح سعر وسياسات البيع وترتيب تسويق الأسهم فى البورصة وإخطار المستثمرين المتوقعين بشروط البيع .

وهناك سؤال يطرح نفسه حول مفهوم الخصخصة هل هى فى الإدارة أم فى الملكية أم فى كليهما معا، كذلك بالنسبة للإدماج أم تملك الأسهم فالإدماج ما هو إلا زوال الشركة المدمجة وتصفيتها ونقل أصولها وخصومها إلى الشركة الدامجة بمعنى أن ذلك زوالا قانونيا ولكنه فى الوقت نفسه إستمرار فى النشاط الإقتصادى.

أما تملك أسهم شركة أخرى فإنه يعنى إستمرار الشخص الإعتبارى لهذه الشركة مع تغيير المالك وقد يستتبع ذلك تغير طريقة الإدارة، وقد يكون من المناسب دراسة حجم السوق وظروفه والأسهم المعروضة فيه وذلك حتى يكون الإختيار صحيحا وملائما.

وفى الحديث عن الخصخصة فإن الأمر يعنى كما سبقت الإشارة تعظيم دور القطاع

الخاص ومن ثم فإن ذلك أيضاً لابد أن يدرس بموضوعية مع إقتراحات إصلاح الخلل فى الهياكل التمويلية عن طريق مساهمة بنوك القطاع العام فى رؤوس أموال تلك الشركات حتى أن ذلك لا يتوافق مع برنامج الخصخصة إلا إذا شملت تلك الدراسات تخصيص البنوك أيضا.

ومما لا شك فيه أن عدم التوازن بين المصادر الداخلية والمصادر الخارجية للتمويل وبينها وبين الإستخدامات طويلة وقصيرة الأجل يستلزم دراسة أسباب عدم التوازن ودراسة أسباب الخلل وذلك حتى لا تعود الأمور إلى الخلل مرة أخرى.

والخصخصة عن طريق توسيع قاعدة الملكية بترغيب صغار المساهمين وإشراك العاملين مباشرة أو عن طريق الصناديق فى ملكية الأسهم سوف يقتصر على التمويل دون الإدارة ولن يكون له صوتا مؤثرا وبالتالى سوف يظل المساهم الكبير هو المتحكم فضلا عن أنه يحقق له منفعه أكبر من تمويل البنوك فهو غير مكلف فضلا عن أن البنوك تتقاضى الفائدة سواء كانت النتيجة ربحا أم خسارة.

والرأى عندى أن النظر إلى الخصخصة يجب أن تكون نظرة شاملة لكل من الإدارة والملكية وأن تكون عملية التحول من القطاع العام إلى الخصخصة أن تكون مبنية على أسس سليمه وأيضا متدرجة وفق برنامج زمنى ولا بد من معالجة الأسباب الحقيقية لحدوث الخلل والتصرف بالبيع يكون مبينا على أسس إقتصادية ورفع الحساسية من حيث الجنسية من مصريين وأجانب ودراسة المخزون للتخلص من الراكد ودراسة الطاقات العاطلة وتحسين الجودة والعمل على فتح أسواق جديدة وتشجيع الصادرات والمحافظة على الأصول بحالة جيدة مع مراعاة التطوير المستمر بتحديثها كلما سمحت الظروف وإحتساب الإهلاك بالشكل الذى يؤدى إلى المحافظة على القوة الإنتاجية وتحسين المناخ الإستثمارى وحماية المستهلك مع دراسة السبب الذى يدعو إلى البيع وما هو الذى سيباع الوحدات الكبيرة أم المتوسطة أم الصغيرة الرابحة أم الخاسرة ولنتسائل لمن نبيع وما هى الضوابط والنظم اللازمة لكل حالة ولا يجب أن نغفل مصير العاملين فى الشركات التى ستباع وأيضا من الأهمية بمكان تحديد الكيفية التى سيتم بها تقييم أصول الوحدات التى تعرض للبيع ولا سيما أن القوة الشرائية لوحدة النقد تؤثر بالزيادة على القيمة الإحلالية أو الإستبدالية للأصول، وكذلك من الأهمية بمكان سلامة تقويم الحصص العينية.

الخاتمــــة :

ويهمنى أن أؤكد فى الختام أن النجاح يستلزم الإخلاص وإذا كان الأمر متعلقا بالوطن الحبيب مصر فإن الأمر يستلزم التفانى والعمل الدؤوب وتغليب المصلحة العامة وإنجاح الإصلاح الإقتصادي يتطلب من كل مصرى العطاء وفقنا الله جميعا للعمل لخدمة الأهداف القومية التى تحقق بمشيئة الله الرفاهية لنا ولأولادنا وعلى الله قصد السبيل وإلى اللقاء فى المؤتمر السنوى الرابع إن شاء الله لمناقشة قضايا التغيير وكم كانت رائعة تلك العبارة التى قالها الدكتور سعيد عامر فى المؤتمر الأول « إن لم تدر التغيير فسيأتى اليوم الذى يديرك التغيير فيه » تلك العبارة التى طالبت منذ المؤتمر السنوى الأول أن تكون شعارا لتلك المؤتمرات حيث أنها تلفت النظر إلى أن الأمور لا يمكن أن تستقر فى وضع السكون فالله سبحانه وتعالى خلق الخلق وحثه على الحركة فهو يتغير وما حوله يتغير وما عليه إلا أن يكون أسلوبه فى التغيير منسجما مع ما حوله مكملا بالمنهج الإلهى إفعل ولا تفعل، أما أولئك الذين يحملون شعار ليس فى الإمكان أحسن مما كان فهؤلاء سوف يلحقهم التغيير دون أن يتفاعلوا معه وفق منهج ولكن التغيير تهب عليهم رياحه دون أن يكونوا قد إستعدوا له أعود فأقول إن هذه العبارة تستحق بحق أن تكون شعاراً لتلك المؤتمرات التى تتحدث عن التغيير وتطوير منظمات الأعمال والله ولى التوفيق،،،،

نظرية الأزمة وإدارة الأزمات

- نظرية الأزمة
- الأزمة : المفهوم والأسباب والمشاعر المصاحبة
- جوانب الأزمة وأنواعها ومراحلها
- الآثار المترتبة على الأزمة
- إدارة الأزمات وخطواتها
- فريق عمل الأزمات
- إعتبارات توجيه الأزمات

دكتــور
مدحت محمد أبو النصر
مدرس بجامعة حلوان

★ نظرية الازمة وإدارة الازمات ★

دكتور / مدحت محمد أبو النصر

مقدمة : Indtroduction

عاشت مصر فى الفترة الأخيرة أياماً عصيبة، حيث تعرضت البلاد فى الثانى عشر من أكتوبر عام ١٩٩٢ لكارثة لم تكن فى الحسبان، حيث تعرضت لزلزال قوته حوالى ٥ر٦ درجة بمقياس ريختر. ومع أن هذه الدرجة تعتبر من الدرجات المتوسطة فى حساب شدة الزلزال، إلا أن النتائج والآثار المترتبة عليه كانت عديدة وكبيرة، إذا ما قورنت تلك النتائج بنتائج زلزال آخر مماثل فى دولة مثل اليابان أو فى بعض الولايات المتحدة الأمريكية والتى تقع فى حزام الزلازل .

ولقد كانت الخسائر الناجمة من جراء هذا الزلزال فادحة سواء كانت فى الأرواح أو فى المنشآت وخاصةً فى المدارس الحكومية والمنازل القديمة بل وبعض المنازل الحديثة .

ولقد طرحت هذه الكارثة كثير من القضايا الإدارية والإجتماعية والإقتصادية على الساحة، ونذكر منها على سبيل المثال :

أهمية مراكز ونظم المعلومات، أهمية العمل الفريقى Team work، الإهتمام بإدارة الأزمات والتمرس عليها ...

وتتناول الدراسة بين التى أيدينا بشئ من التفصيل نظرية الأزمة وإدارة الأزمات، وأهمية العمل الفريقى فى إدارة الأزمات والتغلب عليها.

نظرية الأزمات Crisis Theory

ظهرت نظرية الأزمة تقريباً فى منتصف الستينات، من خلال الدراسات التى قدمتها جامعة هارڤرد (Harvard Graduate School of Business Administration) عن ماهية الأزمة ؟ وكيفية مواجهتها ؟

إلا أن نظرية الأزمة لم تصل حتى الوقت الحالى إلى الإعتراف الكامل بكونها نظرية على أساس أنها لم تنبع من خلال عملية إختبار الفروض فى الميدان للتعرف على صدق أو عدم صدق هذه الفروض، ولهذا يطلق عليها بعض الكتاب مصطلحات أخرى مثل نموذج الأزمة، مدخل الأزمة، وإطار العمل مع الأزمة، والتدخل فى الأزمة، وإدارة الأزمة .

ونظرية الأزمة مرتبطة فى جذورها بالعديد من البناءات النظرية الأخرى فى علم الإدارة وعلم النفس وعلم الإجتماع ومهنة الخدمة الإجتماعية. من أمثلة هذه البناءات النظرية نذكر :

* نظرية صنع القرارات فى ضوء عدم التأكد والمخاطرة
* نظرية الأدوار الإجتماعية .
* نظرية سيكولوچية الذات والإرادة .

ونظرية الأزمة تمثل إطار عمل يفيد فى فحص وفهم المواقف المفاجئة وغير المتوقعة والتى بها ضغوط شديدة، فهى تساعد على توجيه الشخص المهنى (المدير، الأخصائى الإجتماعى، الأخصائى النفسى، الطبيب، مهندس الحى، ...) لكيفية التعامل مع هذه الأزمة وأطرافها وذلك فى الأوقات الصعبة أو الضيقة أو الشديدة.

فنظرية الأزمة تمثل مجموعة المعارف التى تدور حول الضغوط الشديدة Strong Stress التى يعانى منها الفرد أو الجماعة أو الإدارة أو المجتمع فى المواقف والأحداث الفجائية غير المتوقعة.

٣ - إدارة الأزمات Cirsis Managment

إدارة الأزمات هى أسلوب إدارى حديث نسبياً، يطبق فى حالة وقوع أزمة أو كارثة، ويستفيد من نظرية الأزمة فى مواجهة الأزمات أو الكوارث بشكل إيجابى وسريع وبالأسلوب المناسب وبأقل الخسائر الممكنة. هذا وسوف نتناول إدارة الأزمات بشئ من التفصيل فى الجزء الأخير من هذه الدراسة .

٤ - تعريف الأزمة

لقد تعددت التعريفات لمصطلح الأزمة نذكر منها :

1-4 A crisis is a transitional period or a turning point in the individual, or group or organization, or society life (6)(7).

بمعنى أن الأزمة هى فترة إنتقالية ونقطة تحول أو بداية فى حياة الفرد أو الجماعة أو المنشأة أو المجتمع، فعلى سبيل المثال أدى موقف الأزمة الناتج من الزلزال فى مصر إلي زيادة درجة التدين لدى بعض الناس، وإلى زيادة درجة التعاون بين الحكومة والأهالى، وإلى تنشيط الأحزاب السياسية على المستوى القاعدى الجماهيرى، وزيادة قيمة التكافل الأجتماعى بين الأغنياء والمتأثرين بالزلزال. هذا ويمكن أن تقول أن الأزمة ليست فقط نقمة، بل قد تكون أحياناً نعمة.

2-4 A crisis is the experience with an unfamiliar abstacle in life's path (4).

بمعنى أن الأزمة خبرة ممتازة للطرف أو الأطراف التى عانت وتعانى من الأزمة، وذلك لأن الإنسان أو المنشأة فى موقف الأزمة يحاول / تحاول أن يكون سيد الموقف بعد أن كان الموقف سيد الأنسان أو المشأة. ومن خلال هذه العملية تتحقق للفرد وللمنشأة نمو فى الشخصية وإكتساب خبرات جديدة .

والقضية فى الأزمة هى أن الخبرات الماضية والموارد المألوفة لا يتم الإستفادة منها، وذلك نظراً لأن الأزمة هى موقف إعاقى غير مألوف، ولم يتكرر قبل ذلك، وبالتالى خبرات مواجهة هذا الموقف غير متوفرة. ولذا نجد أن الفرد أو الجماعة أو المنشأة أو المجتمع الذى يعانى من أزمة يحتاج فى الغالبية العظمى لمساعدة الآخرين .

3 - 4 A crisis is any crucial situation and challenging to customary habits (4) (7)

أى أن الأزمة تمثل تحدى للعادة وللسلوك الإعتيادى ولو أن الفرد أو الجماعة أو المنشأة أو المجتمع نجح فى مواجهة الأزمة، فإن هذا يساعد على زيادة الإبداع لديهم لإبتكارهم أساليب جديدة وعادات وسلوكيات جديدة غير مألوفة لمواجهة الأزمة.

بمعنى أن الفرد أو الجماعة أو المنشأة أو المجتمع عندما يواجه موقف الأزمة غالباً ما

أساليب جديدة وعادات وسلوكيات جديدة غير مألوفة لمواجهة الأزمة.

بمعنى أن الفرد أو الجماعة أو المنشأة أو المجتمع عندما يواجه موقف الأزمة غالباً ما يحاول أن يوظف خبراته السابقة وعاداته وسلوكياته التى تعود عليها فى مواجهة هذا الموقف. إلا أنه يفشل فى ذلك، مما يضطره للإبتكار والإختراع Inovation or Creation للبحث عن أساليب جديدة لمواجهة الأزمة (الحاجة أم الإختراع).

٤ - ٤ الأزمة تعنى توقف الأحداث المنتظمة والمتوقعة، وإضطراب العادات والعرف مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة(٣) .

٤ - ٥ الأزمة هي حدث يتصف بالآتي :

أ - أن يقع الحدث فجأة دون توقع، أو أن يكون توقعه قد تم قبل وقوعه بوقت قصير جداً لا يتسع لإتخاذ الإجراء المناسب لمواجهته.

ب - أن يتسبب فى وقوع خسائر مالية أو مادية أو بشرية أو نفسية.

جـ - أن يتسبب فى خلق مشاكل جديدة لا يمتلك الفرد أو الجماعة أو الإدارة أو المجتمع الخبرة اللازمة لمواجهتها أو ربما كانت الخبرة قليلة وغير كافية (١) (٥).

٤ - ٦ الأزمة ظاهرة ذات جانبين :

مخاطر Risks وفرص Chances فهى عبارة عن مجموعة مشكلات تراكمت وتشابكت وتعقدت حتى وصلت بالإدارة أو بالمجتمع إلى مفترق طرق يتعين عنده الإختيار بين طريقين وهنا تحدث المخاطر ويظهر اليأس والتشاؤم والإحباط، فتترك الإدارة أو المجتمع لإرتياد طريق جديد للتعامل مع هذه المشكلات المتشابكة المتراكمة المعقدة، وهنا تظهر فرص جديدة للحل ويعود الأمل والتفاؤل بدلاً من اليأس (١) (٤) .

ومن التعريفات السابقة يمكن أنْ نحدد الأزمة بأنها :

١ - موقف إعاقى ومشكلة صعبة جداً غالبا غير مألوفة وغير معتادة ومفاجئة وغير

متوقعة.

٢ - خبرة داخلية مؤلمة تؤدى إلى حالة من عدم التوازن نتيجة الضغوط الخارجية أو نتيجة حدوث تغييرات سريعة فى مراحل النمو التى يسير عليها الفرد أو الجماعة أو المنشأة أو المجتمع .

٣ - كارثة طبيعية أو ظروف بيئية تهدد حياة الفرد أو المجتمع أو الجماعة أو المنشأة أو المجتمع .

ويجدر الإشارة هنا أن نفرق بين الأزمة Crisis والمشكلة Problem بإستخدام المجال الزمنى، فالأزمة هى موقف أو ظرف لا يستطيع الفرد أن يتحمله أكثر من ثلاثة أيام، فإذا كان يستطيع أن يتحمله أكثر من ذلك فإن هذا الموقف أو الظرف يمثل مشكلة (٢). أما بالنسبة للمنشأة، فيمكن أن نقول من خلال الملاحظات التى كونها الباحث لبعض الشركات فى مواقف الأزمات أن الأزمة هى موقف أو ظرف لا تستطيع أن تتحمله المنشأة أكثر من أسبوع، فإذا كانت تستطيع أن تتحمل أكثر من ذلك، فإن هذا الموقف أو الظرف يمثل مشكلة .

٥ - الأسباب الرئيسية وراء الأزمة أو الكارثة :

يمكن تحديد ثلاثة أسباب رئيسة وراء الأزمة هى :

أ - **أسباب خارجة عن قدرات الإنسان**، وبالتالى لا يمكنه التحكم فيها أو إيقافها أو إضعافها، ولا قدرة له على التنبؤ بحدوثها، وقد يمكن التنبؤ بحدوثها ولكن متى ؟ وأين ؟ لا نعرف .

ب - رغم المتابعة والمراقبة فقد تفلت مؤشرات ومقدمات الحدث من بين أيدى المتخصصين والمراقبين نتيجة **لضعف الإمكانيات المادية والتكنولوجية والبشرية** .

جـ - قد يدرك المراقبون والمتخصصون مقدمات ومؤشرات وبوادر الحدث **ويهملونها** لسبب أو لآخر .

مشاعر موقف الأزمة :

الآتى بعض المشاعر التي يشعر بها الفرد أو الجماعة أو الإدارة أو المجتمع في موقف الأزمة (2) (4) (5) :

* التعجب	Exclamation
* الإستياء	Displcasure
* الحزن	Sadness
* الغضب	Anger
* الضيق	Annoyance
* عدم الموافقة على الذى حدث	Disagreement for the Circumsatnces
* عدم التوازن	Unbalance
* القلق	Anxiety
* الإحباط	Depression
* الخجل	Shame
* الشعور بالذنب	Guilt
* الشعور بعدم الإستقلالية وعدم القدرة على التحكم الذاتى	Disautonomy
* الشعور بالتهديد فى الإحتياجات الأساسية (الغريزية)	Instinctual Needs

٧ - جانبى الأزمة :

إن أى أزمة لها جانبين، هما :

أ - الجانب الإيجابي The positive side

إن الضغوط التى تصاحب الأزمات تدفع ببعض الناس والإدارة إلى البحث عن حلول لمواجهة هذه الأزمات، ويشكل البعض منها مبادرات وإبتكارات يمكن البناء عليها لوضع

سياسات جديدة للخروج من الأزمات. وهذا هو الجانب الإيجابى فى الأزمات والذى يتمثل فى أشكال مختلفة من الفكر والسلوك غير المألوف .

أمثلة :

* تحول بعض الناس من الأعمال التقليدية كوظائف الحكومة إلى أعمال جديدة تنطوى على مغامرة وإقتحام للمجهول، مثل زراعة الأراضى الصحراوية .
* إكتشاف البعض لبدائل محلية بدلاً من السلع المستوردة .
* إختراع أجهزة أو أدوات تحل مشكلات فى الصناعة أو فى الزراعة .
* وضع لائحة عمل جديدة بدلاً من القديمة .
* التدريب التحويلى لعمال الخدمات غير الفنيين حتى يصبحوا عمال مهرة فنيين وذلك لسد العجز لدى المنشأة فى هذه النوعية من العمال .
* إكتشاف البعض مزايا أسلوب العمل الفريقى، وعيوب أسلوب العمل الفردى غير المنسق.

ب - الجانب السلبى The Negative Side

قد يفرز مناخ الأزمة أفكارا وسلوكيات ضارة، وهذا هو الجانب السلبى للأزمة إذ يندفع بعض الناس أو الإدارة إلى سلك طرق غير شريفة للكسب والإلتفاف حول الأزمة .

من أمثلة هذه الأفكار والسلوكيات الضارة نذكر :

* الهروب من مواجهة الأزمة
* تهوين الأزمة .
* البطء فى الحركة .
* الموقف السلبى فى مواجهة الأزمة .
* الغش والخداع .
* النكوص أو الإنسحاب .

٨ - أنواع الأزمات :

توجد عدة تصنيفات للأزمات، تذكر منها التالى :

٨ - ١ يمكن أن نصنف الأزمات حسب الوحدة الإنسانية Human Unit المتأثرة بها :

أ - **أزمات فردية (الفرد) مثل** : الطلاق، المرض الشديد، الطرد من العمل، النفى، السجن ...

ب - **أزمات جماعية (الجماعة) مثل** : وفاة أحد الوالدين، وفاة أحد الأبناء، تهدم المسكن، وفاة أحد اللاعبين فى الفريق ...

جـ - **أزمات إدارية (المنشأة) مثل** : حريق بالشركة، افلاس أحد فروع الشركة، وجود منافس أجنبى قوى، الحظر الإقتصادى، غرق سفينة بها بضاعة للشركة ...

د - **أزمات مجتمعية (المجتمع) مثل** : زلزال، سيل، بركان، إعصار، أزمة إقتصادية، ضرب العملة، وفاة الرئيس، إعتداء أجنبى، إنقلاب، تدهور العلاقة بين دولة وأخرى، ...

هـ - **أزمات دولية (العالم) مثل** : تلوث البيئة، الحروب، تسرب الأشعاع الذرى من أحدى المحطات النووية، الحرب الأقتصادية بين الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وأوربا الموحدة، ...

٨ - ٢ يمكن أن نصنف الأزمات حسب محتواها Content إلى :

أ - **أزمة يغلب عليها الطابع المعنوي** مثل حالات الرسوب في الإمتحانات أو وفاة شخص عزيز،.....

ب - **أزمة يغلب عليها الطابع المادي**، كما في حالات الخسارة المالية الكبيرة أو الفصل من العمل،...

٨ - ٣ يمكن أن نصف الأزمات حسب نوعها Kind إلى (٤) :

أ- **الأزمات التنموية Developmental**

وهى تلك التى ينجح (الفرد/ الجماعة/ المنشأة/ المجتمع) فى مواجهتها، وبالتالى يكتسب خبرات ومعارف جديدة تساهم فى نمو الشخصية، وتمثل بالنسبة لهم مرحلة إنتقالية تجاه نمو أكثر ونضج أكثر. وهذا النوع من الأزمات مألوف نسبياً لمعظم الناس .

أمثلة :

* اليوم الأول فى المدرسة .
* ترك المنزل .
* الزواج .
* الخروج على المعاش .
* تطبيق سياسة جديدة فى العمل .
* تغيير نوع العمل .

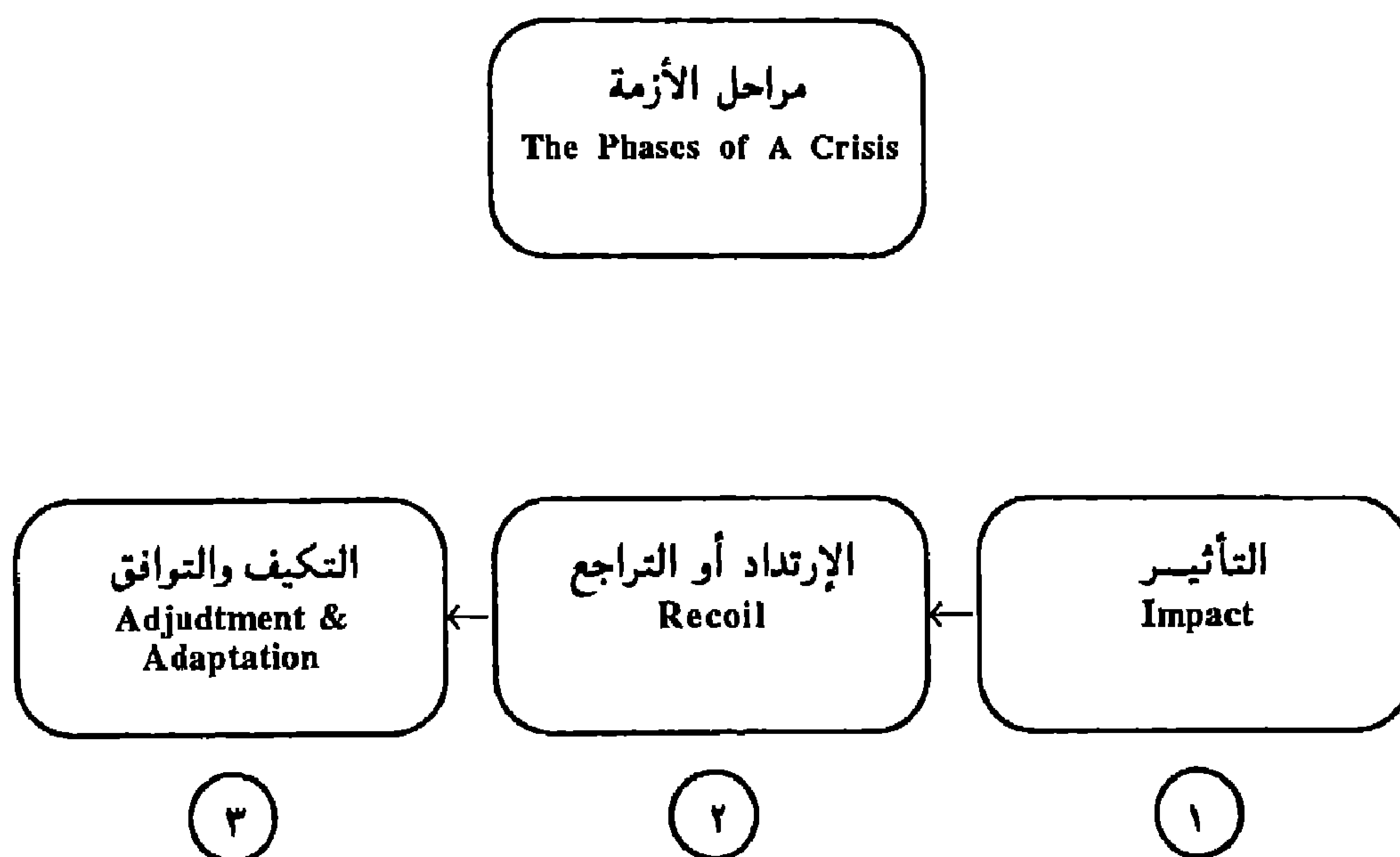
ب - الأزمات العرضية Accidental

وهي تلك التي تتسبب في مضار ومخاطر لحياة الفرد أو الجماعة أو المنشأة أو المجتمع وهي أقل توقعا من الفئة الأولي من الأزمات .

أمثلة :

* مرض جسمي خطير .
* فقد أحد أعضاء الأسرة .
* فقد الوظيفة .
* الفشل في مشروعات العمل .
* الطلاق .
* تهدم المسكن .
* حريق عنبر من عنابر المنشأة .
* إفلاس الشركة .

٩ - مراحل الأزمة :



مراحل الأزمة :

لقد حدد كابلان Caplan مراحل الأزمة فى الآتى (4) :

١ - التأثير :

يواجه الفرد أو الجماعة أو الإدارة أو المجتمع الأزمة، فيبدأ ليتحرك لمواجهتها، إلا أنه غالباً ما يفشل فى مواجهة الأزمة نظراً لأن معلوماته وخبراته وعاداته التى يملكها لا تسعفه فى مواجهة الأزمة نظراً لأنها موقف جديد لم يسبق مواجهته، حتى يكون هناك خبرات عن هذا الموقف، ومشاعر الفشل هذه مع الضغوط لدى الفرد أو الجماعة أو الإدارة أو المجتمع. الذى بدوره يزيد من تعقيد الموقف، ومن ضعف القدرة على مواجهة الأزمة نظراً لفقد عنصر التوازن أو الإتزان.

٢ - الإرتداد أو التراجع :

هى المرحلة الثانية التى يمر بها الفرد أؤ الجماعة أو الإدارة أو المجتمع الذى يواجه أزمة من أزمات الحياة، أزمات الحياة، وفيها نجد الفرد أو الجماعة أو الإدارة أو المجتمع يعانى من زيادة التفكك أو عدم التنظيم Disorganization ومشاعر عدم الراحة وعدم الطمأنينة وبالغضب والشعور بالذنب والخجل. وتظهر علامات جسمية على الفرد كإستجابة للموقف الصعب وللحالة النفسية التى يمر بها.

ومن هذه العلامات الجسمية :

* التعب Fatigue .
* الإثارة Agitation .
* الأرق Insomnia .

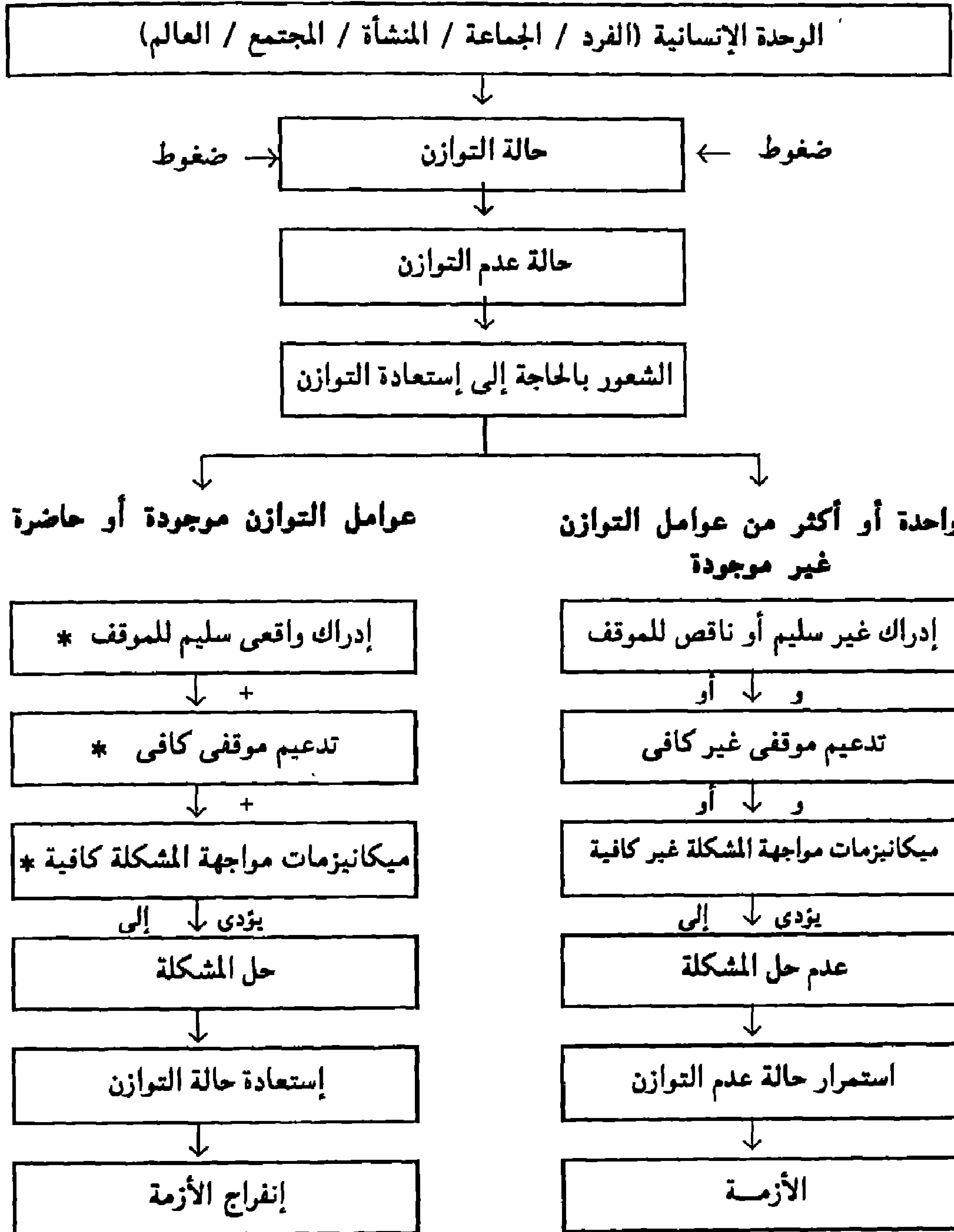
٣ - التكيف والتوافق :

ويتم ذلك من خلال إكتشاف موارد جديدة تساعد فى مواجهة الأزمة أو من خلال وضع تعاريف جديدة ونظرة جديدة لموقف الأزمة أو من خلال طرح زاوية جديدة (طازجة) نحو إبتكار حلول جديدة غير تقليدية وغير مألوفة لحل الأزمة، أو من خلال إستثارة الفرد أو

الجماعة أو الإدارة أو المجتمع لتقويته ومساعدته على تطوير قدراته وتوظيفها بالصور المطلوبة لمواجهة الأزمة.

وفى معظم الحالات فإن الأزمة تحل خلال مدة ٤ - ٦ أسابيع. وللحقيقة فإن الحل قد لا يكون كاملاً خلال هذه الفترة، ولكن حالة التوتر وعدم التوازن والتفكك (عدم التنظيم) تقل تدريجياً من أعلى إلى أسفل حتى النهاية .

هذا ولقد أوضحت دونا Donna تأثير عوامل التوازن فى مواقف الأزمات كما يلى : (1)



* عوامل التوازن

الآثار المترتبة علي وقوع الأزمة أو الكارثة لدي الإدارة :

نظراً لوقوع الإدارة تحت ضغوط زمنية رهيبة لمواجهة الأزمة فإن آثاراً مباشرة قد تنتج عن هذه الأزمة تؤدى إلى فقد الإدارة لقدرتها على إتخاذ قرارات صحيحة، وأهم هذه الآثار مايلى :

١ - شلل إستراتيجية الإدارة وخططها الموضوعة، مسبقاً - فى الظروف العادية - أو فقدانها لمعناها تماماً أو مؤقتا تأثراً بحجم الأزمة وتأثيرها .

٢ - من الطبيعى أن تتلقى الإدارة معلومات غزيرة عن الأزمة، وقد تؤدى كثرة المعلومات إلى عدم قدرة الإدارة على إتخاذ قرارات صحيحة وحاسمة، وذلك لأن كثرة المعلومات عن اللازم يعادل فى تأثيرة السلبى قلة المعلومات وعدم كفايتها لإتخاذ القرار الصحيح فى الوقت السليم .

٣ - تواجه الإدارة توتراً وإضطرابا وتنتشر الشائعات والمبالغات مما يشكل مزيداً من الضغط، وقد يؤدى ذلك إلى تضارب قرارات الإدارة وتعارضها (3) .

موقف الإدارة من الأزمات

يمكن أن نقول أن هناك أربعة مواقف للإدارة تجاه الأزمات :

١	٢	٣	٤
أن تقف الإدارة موقفا سلبياً .	أن تفشل الإدارة في مواجهة الحدث بالأسلوب المناسب وبالتالي تتفاقم الخسائر الناتجة عن الأزمة أو الكارثة .	أن تبذل الإدارة جهدها في مواجهة الأزمة أو الكارثة ولكن قصور الإمكانات وضعف القدرات يؤديان إلي تفاقم موقف الأزمة وإلى مزيد من الخسائر .	أن تبذل الإدارة جهدها في مواجهة الأزمة بشكل إيجابي وسريع وبأقل قدر من الخسائر.

وهذا ولقد وضعت علوم الإدارة الحديثة أسلوباً خاصاً يسمى "إدارة الأزمات" يتلخص فى الخطوات الأربع التالية :

١ - نقل الصلاحيات والسلطات إلى هيئة مركزية "غرفة عمليات" تستطيع السيطرة على الموقف، ذلك أن توزيع السلطات لن يكون إلا مصدرا لخطر داهم وسيؤثر حتماً - بالسلب على الجهود المبذولة لمواجهة الكارثة أو الأزمة وإزالة آثارها.

٢ - توزيع العمل على مجموعات عمل فى إطار الهيئة المركزية بدلاً من إتجاه الهيئة المركزية ككل إلى العمل على جميع الإتجاهات فى وقت واحد.

٣ - فتح خطوط الإتصال بين مجموعات العمل والإدارات وكبار المسئولين وحشد الإمكانيات التى تساعد الإدارة المركزية على إتمام عملها.

٤ - إنشاء لجنة عمل ميدانية لمعاونة الهيئة المركزية فى التخطيط لمواجهة الأزمة ومتابعة تنفيذ التخطيط حتى إنتهاء الأزمة وإزالة آثارها.

١٢ - خطوات إدارة الأزمات علي مستوي المنشأة وفي ضوء أهمية العمل الفريقي في إدارة الأزمات :

وبشئ من التفصيل نتناول الخطوات الأربع السابق ذكرها، على مستوى المنشأة وفى ضوء أهمية العمل الفريقى فى إدارة الأزمات كالتالى :

١ - ١٢ توقع قرب حدوث الأزمة أو الشعور بوقوعها بأسرع ما يمكن :

إنكار الأزمة وتجاهلها يعتبر أول مراحل الأزمة وتفاقمها (الصباح رباح، بكره يحلها ألف حلال، كله تمام، ...) .. لإنه من صفات الأزمة أنها تصل إلى أوجها فى مدة قصيرة جداً.

وبالعكس فإن الإعتراف بالأزمة يعتبر أولى مراحل علاجها، هذا ويمكن الإستعانة بالأساليب التالية فى توقع قرب حدوث الأزمة أو الشعور بوقوعها بأسرع ما يمكن :

أ - نظم المعلومات الحديثة .

ب - التنبؤ والتوقع إستناداً على الأساليب العلمية .

جـ - تقارير المتابعة الدورية .

د - الزيارات الميدانية .

هـ - الإتصالات الرأسية والأفقية المفتوحة .

٢ - ١٢ أظهر كقائد علي مسرح الأحداث :

إننانفترض أولاً أنك فى الظروف العادية "قائد" تعترف الجماعة بقيادته .. لأنك إن لم تكن قائداً فى الظروف العادية فلا شك أنك لن تكون فى الأزمات إن تخاذلك فى الظهور على مسرح الأحداث يهدد مكانتك كقائد .. عليك أن تظهر .. حتى إن رأيت أن ظهورك غير فعال فى حل الأزمة .. وأنه فى إستطاعتك حل المشكلة من موقع مكتبك .. إن غيابك عن مسرح الأحداث سوف يفقدك القيادة حتى وإن تغلبت على الأزمة بسلام (٤) .

٣ - ١٢ الدعوة إلي إجتماع لجنة الأزمات أو فريق عمل الأزمات Crisis Team Work بأسرع ما يمكن :

هذه اللجنة أو هذا الفريق أو ما يسمى أحياناً بـ Task Force يجب أن تكون سابقة التشكيل، ولكن يمكن تجنيد أى شخص آخر للإنضمام إلى هذه اللجنة / الفريق. وقد تكون هذه اللجنة / الفريق من ثلاثة أشخاص فى المنشآت الصغيرة ... ولكنها قد تصل إلى العشرات فى المنشآت الكبيرة. أو فى حالة الأزمات على مستوى المجتمع أو العالم. وغالباً ما يكون الحوار والرأى فى هذه اللجنة / الفريق أكثر ديمقراطية من اللجان العادية .

وأسلوب عمل هذه اللجنة يجب أن يتبع أسلوب فريق العمل Team work فى كل خصائصه ومبادئه مثل : (8)

* وضوح الأهداف والأتفاق عليها .
* العلاقات المباشرة القوية .
* الإتصالات الرأسية والأفقية المفتوحة .

* التعاون والتدعيم المتبادل .

* الصراحة .

* الثقة المتبادلة .

* القيادة الموقفية .

* توفير مناخ الحرية والإبتكار .

* ممارسة بسيطة للسلطة .

* تحمل أكبر للمسئولية ...

أيضا يجب أن تعطى هذه اللجنة / الفريق صلاحيات وسلطات كثيرة لمواجهة الأزمة، وتجند لها كافة الإمكانات والموارد .

وغالباً ما تبدأ اللجنة عملها بإستعراض الخبرات السابقة فى مجال الأزمات، ودراسة الخطط الحمراء Red plans* إن وجدت، وتحديث مدي فاعليتها فى مواجهة الأزمة .

٤ - ١٢ أسرع في تعبئة الموارد المطلوبة :

وغالباً ما تكون الموارد المطلوبة لمواجهة الأزمة محددة فى الخطط الحمراء .. وبذلك تختص هذه الخطوة بتحريك هذه الموارد وتوجيهها لإحتواء الأزمة .

إن تعبئة الموارد لإحتواء الأزمة هو بمثابة إعلان من إدارة المنشأة بتغيير أولويات الأهداف المؤسسية وإيقاف العمل بالخطط الخضراء لحين تحقيق الهدف الأهم فى هذا الوقت أولا وهو مواجهة الأزمة والتغلب عليها .

٥ - ١٢ أبدأ بتنفيذ الخطط الحمراء لمواجهة الأزمة :

فى هذه المرحلة يجب تأكيد مايلى :

* الخطط الحمراء هى الخطط أن توضع تحسباً لوقوع الأزمات، وبالتالى فهى الخطط التى يتم إتباعها عند حدوث الأزمات بدلاً من الخطط الخضراء Green plans الموضوعة للظروف والأحوال العادية والمألوفة .

* أن أي خطة أفضل من الإرتجال والعشوائية والفهلوة ...

* متى بدأ تنفيذ الخطة لابد أن تساندها الإدارة بكل ثقلها بلا تردد .

* لابد للخطط الحمراء المنفذة أن تتضمن إفتراض أسواء الحالات * وتستعد لمواجهتها ..

٦ - ١٢ أعلن إنتهاء الأزمة :

متى زال الخطر يجب إعلان إنتهاء الأزمة .. وهي خطوة غالباً ما تهمل .. فتحت نشوة النجاة من الخطر وتحت وطأة الإجهاد أثناء أحتواء الأزمة، غالباً ما يرجع أعضاء لجنة / فريق الأزمات إلى أعمالهم العادية بعد إنتهاء الأزمة ..تاركين العاملين فى المنشأة فى حالة من الغموض الذى قد تؤدى إلى إنتشار الشائعات لذلك لابد من إنتهاء الأزمة .. من إعلان النتائج .. وإعلان إنتهاء تعبئة الموارد .. وإعلان إستئناف العمل بأولويات الأهداف المؤسسية وبالخطط الخضراء التى توقفت مؤقتاً أثناء الأزمة .

٧ - ١٢ أمنح المكافآت :

* حدد ووزع المكافآت - المادية والمعنوية - بشكل عادل وموضوعى على كل من شارك فى حل الأزمة .

* أعلن هذه المكافآت على الجميع .

٨ - ١٢ قيم التجربة وقننها إستعداداً لأزمة تالية :

ان أهم جانب فى صقل مهارة إدارة الأزمات هو تقييم Assessment وتقنين كل تجربة للإستفادة منها مستقبلاً .. بحيث يمكن معالجة الأزمات مستقبلاً بفاعلية أكبر وكفاءة أفضل وفى وقت أقل، أى بصورة رشيدة Rational.

---

* بناء على قانون مورفى "Murphy's law "what may happen, will happen .

بمعنى ما يمكن أن يحث سوف يحدث، ولهذا يجب أن يتم أخذ الأحتياط بشكل واقعى وأقتصادي، فالأحتياط واجب .

١٣ - أعتبارات أخري في مواجهة الأزمات :

يجب على الإدارة أن تراعى أعتبارات أخرى فى مواجهة الأزمات نذكر منها :

١ - أهمية العمل الفريقى فى مواجهة الأزمات.

٢ - النظرة الشمولية أو الكلية للموقف .

٣ - أن تقوم الإدارة بالتشخيص السليم للأزمة.

٤ - طرح الحلول الواقعية .

٥ - أن تستفيد من خبرات وتجارب الآخرين فى مواجهة أزمات متشابهة .

٦ - أن تحاول طرح الأمل والتفاؤل بدلاً من اليأس والتشاؤم .

٧ - ألا تسلك طريقاً أو سلوكاً ضاراً بها أو بالعاملين أو بالمجتمع.

٨ - التصدى للشائعات بشكل سريع وصريح وموضوعى .

٩ - ليس هناك مجال للعتاب No blame فى الفترة الأولى من الأزمة.

١٠- إستخدام بعض الآيات القرآنية لتهدئة النفوس وفى التخفيف من هول الأزمة.
مثل " إن مع العسر يسراً " (سورة الشرح - القرآن الكريم)

١١- الإستعانة بالأمثال الشعبية المناسب لطبيعة الموقف.

أمثلة : * بعد العاصفة تهدأ الظروف (مثل إنجليزى) After a storm, comes a calm

* الصبر مفتاح الفرج (مثل شعبى)

After black clouds, clear weather

أى بعد السواد يأتى الجو الصحو (مثل إنجليزى)

* خير الأمور الوسط (حديث شريف)

أى كل شئ حاد أو متطرف فهو خطأ (مثل إنجليزى) Every extremity is a fault
أو تبات نار تصبح رماد .

* فى التأنى السلامة وفى العجلة الندامة (مثل شعبى)

If you are in a hury take the roundabout way (مثل إنجليزى)

١١ - ضرورة إنشاء مراكز دراسات تخطيط المستقبل وإدارة الأزمات :

حيث أن المراكز تلعب دوراً محورياً فى عملية صنع القرارات لتقديم البدائل والإختيارات المتعددة لإتخاذ القرار بدون أخطاء كبيرة ووفق أسس عقلانية تحتمل بنسب مقبولة وهذه المراكز تساعد فى عملية التحذير بالأزمة Crisis warning قبل وقوعها، فكلما كانت الحسابات السابقة فى سيناريوهات المستقبل والقدرة الصحيحة على التنبوء كلما أمكن التحذير من وقوع أزمة فى الطريق، وبالتالى يستوجب ذلك الإعداد والإستعداد لمواجهتها.

المراجع المستخدمة

أولاً : المراجع العربية :

١ - ابراهيم العيسوى : **مناهج مواجهة الأزمات** (الكويت : المعهد العربى للتخطيط، ١٩٩٢) ص من ١ -٣ .

٢ - احسان زكى عبد الغفار وآخرون : **الإتجاهات الحديثة في خدمة الفرد** (القاهرة : كلية الخدمة الإجتماعية، جامعة حلوان، ١٩٩٣) ص من ٣٦ - ٣٧ .

٣ - أحمـــد زكى بدوى : **معجم العلوم الإجتماعية** (بيروت : مكتبة لبنان، ١٩٨٢) ص٨٢ .

٤ - ممدوح شـــافع : **الأزمة وإدارة الأزمات** (القاهرة : جريدة الأهرام المصرية، ١٥/١١/١٩٩٢) ص ٨ .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

Donna Aguilera, et. al. : **Crisis Intervention, Theory and Methodology** (St. Louis C.V. Mosby Co., 1970) pp. 50 - 55 .

Francis J. Turner (ed.) : **Social Theoretical Approaches** (N.Y. : Free press, 1974) pp. Introduction.

James A.F. Stoner : **Management** (N.J. : Prentice - Hall, Inc., 1982) P. 186, P. 414, P. 545.

J. K. W. Morrice : **Crisis Intervention Studies in Community Care** (Oxford : Pergamon Press, 1976) PP. 10 - 25 .

Naomi Golan : **"Crisis Theory",** in Francis J. Turner (ed.) (1974) PP. 420 - 451 .

Oxford Dictionary (oxford : The Clarendan Press, 1992) P. 194 .

Webester's New World Dictionary (N. Y. : Warner Books, 1992) P. 149 .

W. Warner Burke : "Team Building", in W. Brendan Reddy et. al. (edrs.) : **Team Building : Blueprints For Productivity and Satisfatian** (Virginia : N T L Institute for Applied Behavioral Science, 1998) PP. 10 - 13 .

التغيير ... والريادة

- مقدمة
- منظمات الأعمال العربية وإحتياجات اليوم .
- الحاجة إلى الريادة .
- العلاقة بين الريادة والتغيير .
- كيف تجعل من منظمتك نموذجا للتغيير ؟
- كيف تقود بعبقرية ؟

الدكتـــور / سعيد يّس عامر

أستاذ وخبير العلوم الإدارية بالولايات المتحدة الأمريكية

ورئيس شركة وايد سيرفيس للإستشارات

والتطوير الإدارى

★ التغيير .... والريادة ★

الدكتور /سعيد يّس عامر

تمهيد

ماذا عن منظمات الأعمال العربية واحتياجاتها اليوم والغد ؟ وهل هى بحاجة إلى الريادة الآن أكثر من أى وقت مضى ؟ وكيف تسعى منظمات الأعمال العربية إلى التطوير التنظيمى ؟ وما هى الإستراتيجيات التى تسهل مجهودات التغيير وتساهم فى نجاح الأعمال ؟ وكيف نقود بعبقرية ؟ وما هى الإدارة الرائدة التى تحرص على بناء الإبداع واستخدام القيم الجديدة بمنظمات الأعمال ؟ وما هى العلاقة التى تربط بين الريادة والإنجاز المطلوب من خلال الفرديه فى ظل العمل الجماعى ؟ وهل تحتاج منظمات الأعمال العربية إلى مزيد من الريادة ؟ وما هى العلاقة التى تربط الريادة بقادة التغيير ؟ وكيف تصبح قائدا للتغيير ؟ وكيف تجعل التعبير شخصى الطابع ؟ وكيف تجعل من منظمتك نموذجا للتغيير الفعال ؟ وما هى أفكار إحداث التغيير ؟ ... تلك هى بعض القضايا والأسئلة التى سنحاول الإجابة عليها ناصحين أنفسنا وغيرنا من الأكاديميين والممارسين بإستمرارية البحث عن وصفة رئيسية تخدم كأداة مساعدة من أجل الإدارة العربية اليوم، ومن أجل المدير العربى اليوم، ومن أجل إدارة منظماتنا العربية، مع الإتصال بالعالم الخارجى الذى لم يعد من السهل الإنفصال عنه

مقدمة

تتمتع منظمات الأعمال بنظام حاجات متدرج شأنها فى ذلك شأن الإنسان وتسعى منظمات الأعمال دائما نحو الإشباع الجزئى أو الكلى لتلك الحاجات للحفاظ على التوازن المطلوب، كما يتمتع كل فرد داخل تلك المنظمات بنظام حاجات متدرج يسعى بدوره إلى

إشباع جزئى أو كلى لتلك الحاجات للحفاظ على التوازن الفردى على المستوى الشخصى،

تحتاج منظمات الأعمال العربية بصفة مستمرة إلى التطوير، والنمو، ووسيلتها فى إشباع تلك الحاجة هو التغيير الفعال، والمستمر للحفاظ على الحيوية .

ويساعد على تحقيق الصحة التنظيمية التى تحتاج إليها منظمات الأعمال العربية بشدة وجود تركيبة بشرية داخل تلك المنظمات للحرص الدائب على مواكبة التغيير، والسعى نحو التطوير.

يوجد نوعان من الأفراد داخل منظمات الأعمال، ويعرف النوع الأول بهؤلاء الذين يتأثرون بأحداث التغيير ولكنهم لا يساهمون فى إحداثه، وهم يقاومون التغيير، وتتفاوت درجة وحدة مقاومتهم للتغيير بين فرد وآخر وفق الإستعداد الفنى والإنسانى وأما النوع الثانى من الأفراد فهم هؤلاء الذين يتأثرون بالتغيير ويساهمون فى إحداثه عن قناعة فى نفس الوقت وهم من يطلق عليهم قادة التغيير، ونسارع بالقول أن قادة التغيير يأتون من كل إتجاه بصرف النظر عن المستوى الوظيفى، فقد يأتى قائد التغيير من أسفل أو أعلى السلم الوظيفى بصرف النظر عن طبيعة عمله ومركزه الوظيفى .

وتفتقر منظمات الأعمال العربية إلى قادة تغيير وإلى رواد، والعلاقة قريبة جداً بين قيادة التغيير وبين الريادة، فبينما نجد الأولى تحرص على التأثير فى الناس سلوكيا وتغير من إتجاهاتهم - نجد - أن الثانية لا تخرج عن كونها تصوراً ذهنياً وتصميماً، وأحلاماً، وكلاهما يحثان على الإبداع، والتطوير، والتجديد، والتغيير الفعال .

يلاحظ وجود نزاع مستتر عادة بين معظم العاملين التقليدين بمنظمات الأعمال وبين منظمات الأعمال نفسها كنتيجة منطقية لحرص تلك الفئة التقليدية على بقاء الوضع كما هو عليه بينما تحرص منظمات الأعمال من خلال قادة التغيير، والرواد على التغيير المستمر والفعال للحفاظ على الحيوية والإستمرار ولسد حاجات عديده توجد لدى تلك المنظمات المتحركة، ويأخذ هذا النزاع المستتر فى الظهور كلما أخذت تلك المنظمات بدواعى، وأسباب التغيير الفعال حيث يقاوم هؤلاء الأفراد التغيير بسبب المرور بتجربة حزينه، أو عدم الثقة، أو عدم فهم محتوى التغيير، أو بسبب الخوف، أو رفض التغيير لمجرد الرفض، أو لأسباب أخرى مثل سلبية الأستعداد وعدم توافر المهارات الفنية، ومن هنا يأتى دور الإدارة الرائدة،

ودور قادة التغيير للتعامل مع المقاومة الإنسانية لإحداث التغيير فى ضوء مجموعة معينة من المهارات الفنية، والسلوكية والإدارية، والإدراكية.

يتعين على الإدارة الرائدة الأخذ الدائم بأسباب التطوير التنظيمى الذى يعتبر حلا لكثير من المشكلات التنظيمية، ولا يخرج التطوير التنظيمى ببساطة عن كونه إستجابة للتغيير من خلال المجهودات المخططة على مستوى المنظمة ككل لرفع الكفاءة والحيوية بإستخدام المهارات والمعارف السلوكية .

كما تعين القيادة بعبقرية، مع تشجيع الإبداع فى ظل عالم يحرص كل الحرص على التمسك بالمدير المبدع والتقدمى، والتخلص من المدير التقليدى لتحقيق الريادة المطلوبة والتى تحتاج إليها منظمات الأعمال أكثر من أى وقت مضى .

وجدير بالذكر أن منظمات الأعمال تهدف إلى تعظيم الربحية مع الحفاظ على الأبعاد الإجتماعية لتحقيق النجاح المنشود فى وقتنا الحاضر، مع النظرة إلى المستويات الإجتماعية كفرص أعمال، وذلك من خلال إتباع مجموعة من الإستراتيجيات القابلة للتطبيق اليومى والتى تساعد منظمات الأعمال على التعامل مع قضايا التغيير، والتطوير الذى يملى علينا مجموعة من القيم المستحدثة، والذى يمثل التمسك بها ضرورة حتمية لكل فرد فى ظل العمل الجماعى، ومن ثم فإننا ننصح أنفسنا، وننصح مدراء وخبراء اليوم، والغد القريب بالنظر إلى التغيير الفعال، وإستراتسجياته المقبولة كأحد القيم التى يجب غرسها فى أنفسنا وبداخل منظماتنا .

منظمات الأعمال العربية واحتياحات اليوم :

تمر اليوم منظمات الأعمال العربية بمنعطف، أو ما يعرف بمفترق الطرق بسبب التغييرات العالمية سياسيا، واقتصاديا، واجتماعيا، وفنيا مما يملى على تلك المنظمات إحتياجات عصرية تتلائم مع لغة العصر، من حيث حتمية الدوران فى فلك اقتصاد المعلومات "وهو اقتصاد اليوم" ومحاولة القيام بدور من قريب أو بعيد كما تفعل حاليا بلاد أسيوية سميت بالنمور الخمسة التى ساهمت بدور ملحوظ فى إقتصاد المعلومات والذى جعلنا نعتقد إلى حد كبير بأن هذا الأقتصاد "أقتصاد المعلومات" سيلفظ أنفاسه الأخيرة بتلك البلاد لينطلق من عندها أقتصاد لم نعرف عنه بعد، وذلك رغم أن أقتصاد المعلومات ولد بالولايات

المتحدة الأمريكية التى عودت العالم على موت وميلاد الاقتصاديات .

كما تمر منظمات الأعمال العربية بمرحلة حرجة تحتم مواكبة التغيير والتقدم العالمى فى ظل مجموعة من القيم وهذا أضعف الإيمان إن لم تقدر تلك المنظمات على المساهمة فى إحداث التقدم والتغيير الفعال، مع النظر إلى المستويات الإجتماعية نظرة موضوعية بصفتها قيما، وفرصا للأعمال فى نفس الوقت ... ويحتاج كل ذلك إلى صحه تنظيمية لمنظمات الأعمال العربية، ونسارع بالقول وبأمانه بأن الصحة التنظيمية لمنظمات الأعمال العربية يصعب تحقيقها فى ظل نظم رئيسية ونظم فرعية متخلفه ومتعسره - بمعنى أن الصحة التنظيمية لمنظمات الأعمال بحاجة ماسه إلى نظم رئيسية وفرعية صحيحة على مستوى المحليات، والمدن، والمستوى الوطنى، والمستوى القومى ونقصد بالنظام هنا مجموعة الأجزاء التى تؤثر ويتأثر كل منها بالآخر فى صورة تفاعلية وتكاملية لخدمة الهدف العام .

وكما تحتاج منظمات الأعمال إلى مناخ صحى على كافة المستويات، فهى أيضا تحتاج إلى ما يعرف بالريادة كتعبير حى عن وجود فئة معينة من ذوى العزم والتصميم وأصحاب الرسالة الخاصة القائمة على التصور الذهنى للبحث عن المشكلات كمرادف للتطور والحركة وليس فقط حل المشكلات، ومن ثم فنحن بحاجه إلى أنماط إدارية متميزة تجيد عزف وغناء وتلحين أغنية اليوم ألا وهى التغيير، فى ضوء مجموعة من المهارات السلوكية، والتقنية، والإدارية، إلى جانب المهارات الإدراكية، وبصوت العمل الذى هو أعذب وأفضل من صوت القول .

أيضا تحتاج منظمات الأعمال العربية إلى قادة قادرين ممن يجمعون بين صفات، وسمات القائد القادر على حل المشكلات الفنية، والإنسانية، وبين رؤية الرائد وتخيله ورسالته لينتج من وراء ذلك فكر يساعد على إنجاز وتطبيق الإستراتيجيات لإنجاح الأعمال فى الغابة التى نعيشها اليوم بحكم آليات السوق والمنافسه، وصغر الكبير، وكبر الصغير وفق مهارات إجادة عزف نشيد اليوم .

وتجدر الإشارة وهذا من وجهة نظرنا المطلقة إلى أن المسئولين عن منظمات الأعمال العربية بحاجة إلى تغيير نظرتهم، وصورتهم بالقياس إلى الإدارة الأمريكية إلى جانب الحرص على تغيير نظرة الإدارة الأمريكية لهم فليست الإدارة الأمريكية بتلك الجودة

والتقبل الذى يتصورها العرب، وليست الإدارة العربية بهذا السوء الذى يتصوره الأمريكان، والمجتمع الأمريكى القائم على التصور الذهني والمتخصص فى الريادة فى عصرنا الحالى يتمتع بنظام فعال .

والحقيقة التى لا يستطيع منصف إنكارها أن المنطقة العربية غنية بأهم الموارد وهى الموارد البشرية، والتى تستقطبها الولايات المتحدة الأمريكية، وتحسن صيانتها وأستخدامها فى الداخل والخارج في ظل نظم رئيسية وفرعية صحية، والتى تفتقر إليها المنطقة العربية، ومن ثم تمر الإدارة العربية بمحنة إدارية تركت آثارها على كافة أبعاد الحياة الإقتصادية، والإجتماعية، والسياسية .. كما أن الحقيقة التى لا يستطيع منصف إنكارها أن جمهورية مصر العربية تحاول جاهدة فى الفترة الأخيرة الأخذ بدواعى التغيير الفعال، مع الحرص على تنمية وتطوير النظم الفرعية مثل نظام التعليم، ونظام الخدمات الخاصة بالبنية الأساسية، والتجارب الرائدة مثل تحرير القطاع العام بتحويله إلى قطاع أعمال يتم فيه فصل الملكية عن الإدارة، وكل ذلك سيخدم الهدف العام من أجل صحة النظام الرئيسى المكون من مجموعة من النظم الفرعية بلغة تحليل النظم .

ويمكن تلخيص إحتياجات منظمات الأعمال العربية فى الآتى :

١ - حاجة منظمات الأعمال العربية إلى الصحة التنظيمية .

٢ - صحة النظام الرئيسى من خلال صحة النظم الفرعية للمساعدة فى تحقيق الصحة التنظيمية للمنظمات .

٣ - مواكبة التغيرات الفعالة وتطويعها للبيئة .

٤ - المساهمة فى إحداث التغيير أسوة بالنمور الخمسة فى ظل إقتصاد المعلومات .

٥ - الحرص على التطوير التنظيمى مع الإهتمام بالأعمال ثلاثة أضعاف اهتمامنا بالتنظيم (حيث أن التخمه التنظيمية غير مطلوبة) .

٦ - النظرة الموضوعية، والصحية، والعادلة للإدارة العالمية القائمة على التصورات بالقياس إلى معرفة أنفسنا حق المعرفة .

٧ - الإبتعاد عن التشدق بأوهام ماضيه مع ترك المكاتب الفاخرة والمؤسسات الإستشارية

الأجنبيه المغرضه، ومعايشة الواقع .

٨ - التمتع بالمهارات الإدراكية إلى جانب المهارات الإدارية، والسلوكية والفنية .

٩ - تبنى قادة التغيير، وتسهيل مهمتهم، مع وجود نمط إدارى رشيد .

١٠- الإهتمام بالريادة كمدخل لا بد منــه لضمان ديناميكيــة العمليــة الإداريـــة

تلك هى بعض وليس كل ما تحتاجه منظمات الأعمال العربية اليوم والغد القريب .

الحاجة إلى الريادة :

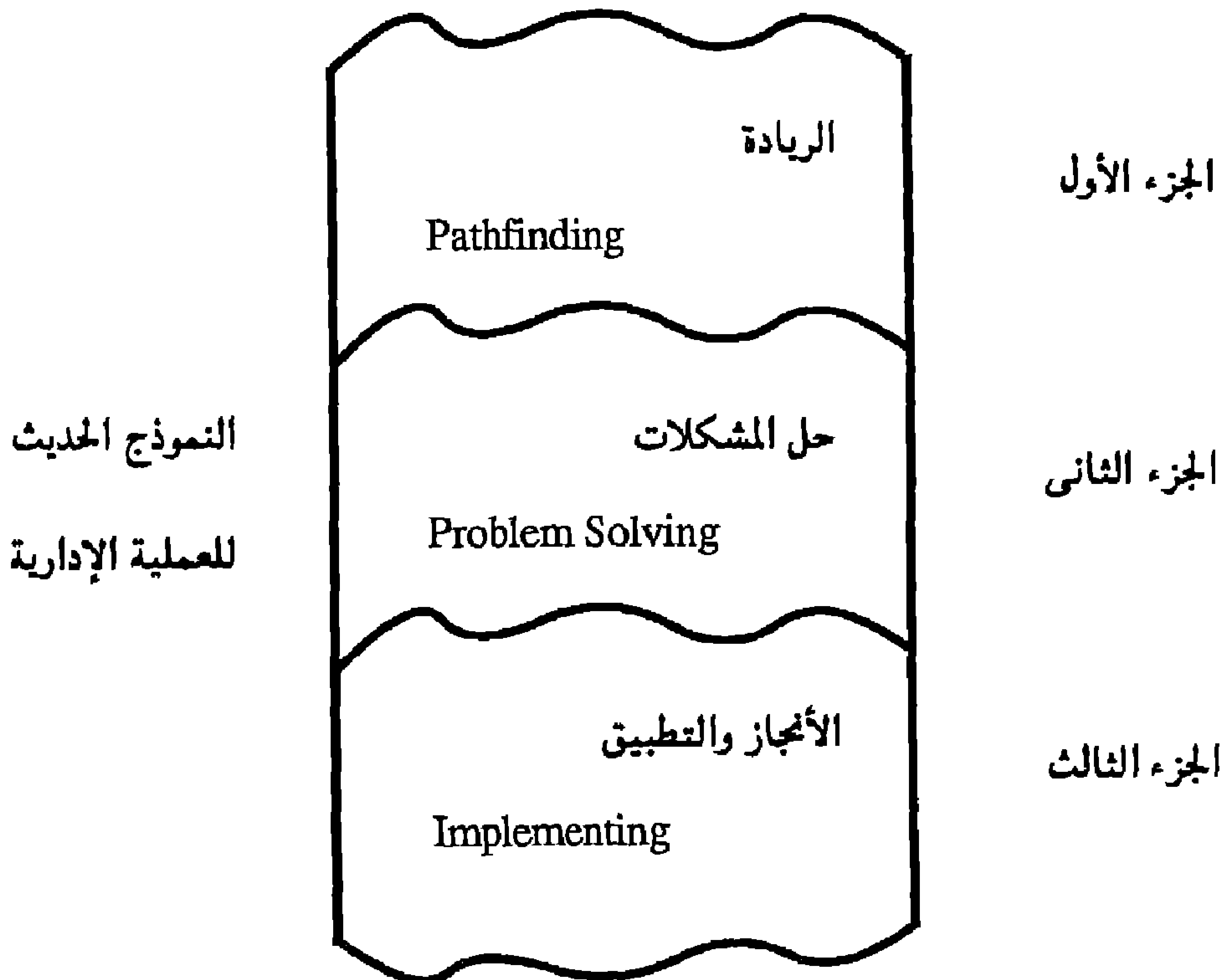
يبدأ علماء الإدارة كل عقدين أو أقل، وكلما دعت الحاجة - فى حك رؤوسهم بحثا عن مداخل، ونظريات جديدة فى الإدارة تلائم وتناسب لغة العصر من خلال طرحهم بعض الأسئلة حول مدى موضوعية العملية الإدارية، مع البحث عن المشكلات بدلا من حلها، وحول ما يجب عمله، ومالا يجب عمله فى ضوء المتغييرات الحديثة، وهذا برهان كاف أن الإدارة هى إدارة التغيير فى عالم ملئ بالضغوط اليومية التى تحث على الإستجابة المخططه لها من أجل الإستمرارية والحيوية، والأنتقال من عالم السكون إلى عالم الحركة، وبمعنى آخر من الموت إلى الحياة .

وقد إهتم علماء الإدارة لفترة طويلة من الزمن بجزئى العملية الإدارية وهما الإنجاز الذى يعتمد على العاطفة، وحل المشكلات الذى يعتمد على التحليل والعقل والمنطق - إلا أنهم تنبهوا أخيرا إلى جزء ثالث لم يكن موجودا من قبل رغم أهميته مع أعتباره جزءا ثالثا مكملا للعملية الإدارية وهو الريادة، وإذا كان التطبيق أو الإنجاز يعتمد بصفة رئيسية على الأقناع والتأثير، والعاطفه مع إستخدام المداخل السلوكية لإنجاز المهام عن طريق المناورة تاره، والتعاون والمشاركة تارة أخرى، واللين مرة، والشدة مرة أخرى - كل ذلك حسب ظروف الموقف، ووفق التركيبة البشرية التى يتحتم التعامل معها، والتى يعتمد عليها في إنجاز الأعمال بحكم أن الأنجاز يعتمد على الآخرين فى إنجازه - إلاً أن الجزء الآخر وهو حل المشكلات الرئيسية يعتمد على العقل والمنطق، والتحليل من خلال الأرقام وتحليل النظم، والبرمجة الخطية، وغير ذلك من الأساليب والطرق الكمية التى تعتمد على التحليل والبرهنة .

أما الريادة وهو الجزء الثالث المستحدث من أجزاء العملية الإدارية كتعبير عن الرسالة، أو الغاية، أو التطوير الذهنى الذى يصعب قياسه بالمرة، والذى لا يرتبط إلى حد كبير بالسمعة أو السلوك أو العاطفة - فهو الجزء الذى نحتاج إليه من أجل إستكمال نموذج العملية الإدارية فى ثوبها الحديث .

ويركز جزء الريادة ويهتم بالأسئلة الصحيحة بدلا من الأجوبة الصحيحة مع الحث على خلق المشكلات بدلا من حلها، ولا تهتم الريادة بأقصر الطرق من أجل تحقيق الهدف المنشود بقدر الإهتمام بالمؤشرات التى تخدم فى الأستدلال على المسار الصحيح الذى يجب السير فيه .

وقد حاول ليفيت تقديم نموذج حديث للعملية الإدارية يتكون من ثلاثة أجزاء يشتمل على الجزئين التقليدين وهما الإنجاز وحل المشكلات إلى جانب جزء ثالث وحديث يمثل حيوية، وهو ما يعرف بالريادة، ومن ثم نجد أن النموذج الحديث يتكون من ثلاثة أجزاء على الوجه التالى :



وتعكس الخطوط الأفقية المتعرجة والتى تفصل بين كل جزء والآخر عدم الوضوح بمعنى أن الحركة بين الأجزاء ليست بالسهولة التى نتصورها، فلا يكفى أن يتمتع المدير بمهارة كافية فى جزء من الأجزاء الثلاثة، بل لا يكفى أن يكون المدير ماهراً فى الأجزاء الثلاثة، ويعتبر هذا المفتاح الذى نبحث عنه لسد حاجة معينه، وهى الحاجة إلى الريادة فى ضوء المحددات والأعتبارات الآتية :

١ - إمكانية تطبيق هذا النموذج على كافة المستويات الإدارية - بمعنى أن الريادة ليست قاصرة على مستوى إدارى معين، وذلك مثل قائد التغيير الذى يأتى إلينا، من كل المستويات، ونحتاج إليه ليحدث التغيير الذى يؤثر فى الجميع - أضف إلى ذلك أن كل جزء من تلك الأجزاء الثلاثة يمثل أسلوبا إداريا فى حد ذاته، كما أن المزج بين الأجزاء الثلاثة يمثل نموذجا مستقلا، وكل ذلك وفق ظروف الموقف .

٢ - أهمية النظرة التنظيمية لهذا النموذج الحديث الثلاثى الأجزاء لسد إحتياجات منظمات الأعمال من الرواد على كافة المستويات بالمعدلات المطلوبة .

٣ - أهمية النظرة الإجتماعية إلى هذا النموذج الحديث الثلاثى الأجزاء بإعتبار الريادة جزءا من القيم والتقاليد التى يجب تنميتها مع تشجيع الكل لها .

٤ - لا يقتصر الإنجاز على المدراء عند مستوى معين بل يمتد إلى أبعد من ذلك إلى كافة المستويات وكل من له مصلحة فى عمل معين لإستمداد القيم منه سواء داخلية أو خارجية .

٥ - يتم الإنجاز الإدارى من خلال الآخرين كما حث على هذا علماء وخبراء الإدارة، معتمداً فى ذلك على الجوانب السلوكية فى إحداث التغيير بإستخدام العواطف والمشاعر، مع التعرف على الدوافع التى تحرك سلوكيات التغيير .

٦ - لا تقتصر عملية الإنجاز على الإنجاز الإدارى فحسب، بل تشمل كافة الإنجازات التى تعتمد على التأثير .

٧ - يعتمد الجزء الخاص بحل المشكلات على المهارات التحليلية التى يمكن إكتسابها من مؤسسات تعليمية، وبيوت خبرة مختلفة، معتمدا فى ذلك على المنطق والعقل ... مع

البعد كل البعد عن العاطفة والمداخل السلوكية .

٨ - تنطوى عملية الريادة على عدم الموضوعية، حيث الحلم، والتخيل، والتصور الذهنى، مع الرغبة فى التجديد، والإبداع المستمر، فعالم الريادة شخصى الطابع، ورغم أنه جزء من أجزاء العملية الإدارية إلى جانب الإنجاز وحل المشكلات إلا أنه وهن وسريع الزوال ولا يعتمد على التأثير والبرهنة فالريادة بمثابة رسالة حيوية لإستكمال النموذج فى عصرنا الحالى .

والسؤال الذى يطرح نفسه هو هل نحن بحاجة إلى الريادة لتحسين إدارة منظمات الأعمال العربية اليوم ؟ ... والإجابة هى "نعم" - فدور الريادة واضح فى تقدم كثير من مؤسسات اليوم، وقد عرفنا التاريخ بكثير من الرواد ... ونسارع بالقول أنه لا يشترط فى الرائد أن يكون بطلا أو ذكياً أو مصلحاً - بل - قد يكون سئ السمعة من أمثال هتلر وغيره، ويمكن التعرف على العديد منهم ممن ساهموا فى التغلب على كثير من المشكلات وعلى الكثير من الصعاب والمحن، ويمكن تعلم الريادة من خلال الإحتكاك بتصنيف مختلف من الناس مثل الفنانين والمبدعين وغيرهم بعيدا عن عالم الريادة، وطرقها التقليدية فى التعليم الإدارى مع تجاهل الموضوعية والعمل حسب هواهم .

وكثيرا ما يجمع الفرد بين الريادة والأنجاز وحل المشكلات بمعنى استيعاب النموذج الحديث الثلاثى الأجزاء إلا أنه لا يهم ذلك بقدر ما يهم التحرك بين الأجزاء الثلاثة .

ولا تبخل الحياه علينا بالرواد يوما بعد الآخر، حيث يختفى فريق من الرواد، ويظهر فريق آخر، ونظل نذكر رسالة وآثار الفريق السابق إلى جانب الفريق الحالى، والأمثلة كثيره فى عالم اليوم على مستوى الدول، ومستوى المنظمات والتى تظهر العلاقة الوطيدة بين الريادة وبين التغيير .

العلاقة بين الريادة والتغيير

يرجع الفضل فى التجديد والإبداع الذى نعاصره اليوم إلى مجهودات الرواد وقادة التغيير، والعلاقة بينهما وطيدة وفيما يلى بعض وليس كل محاور الإرتكاز التى توضح أهمية كل من الريادة والتغيير .

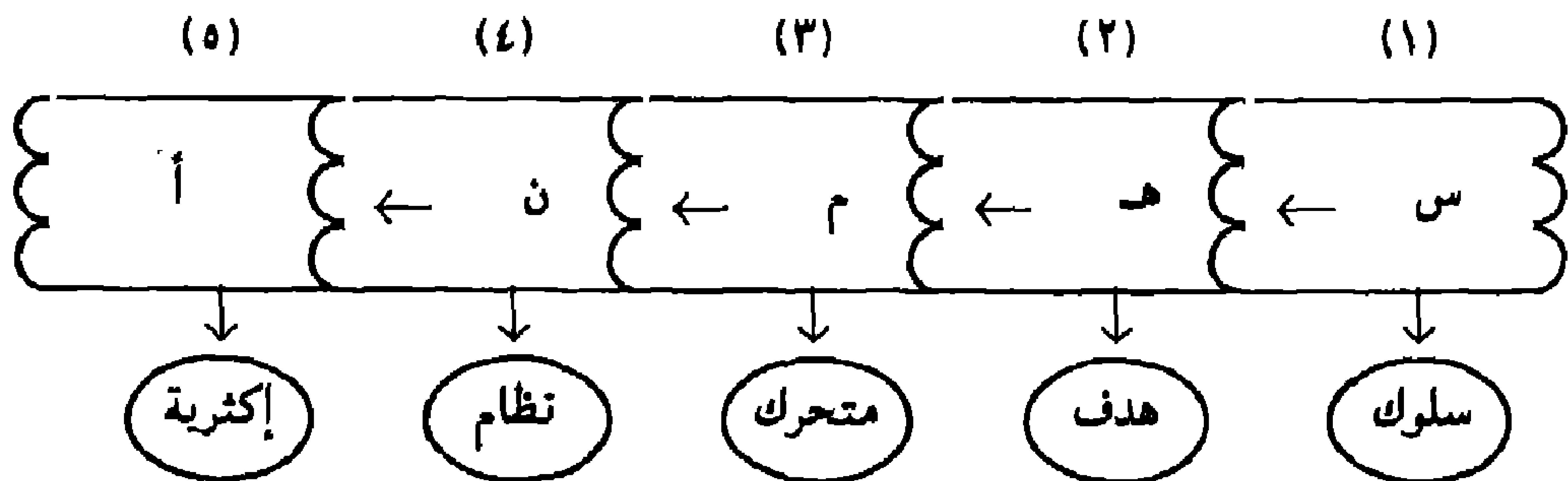
١ - يرجع الفضل فى التقدم المطرد فى المجالات المختلفة إلى الأنسجام بين أمرين ألا وهما الإلمام بالقواعد والأسس من جانب، والأستعداد، وكيفية معالجة جوانب التقدم من جانب آخر من أجل الأستحداث فى الطرق والأساليب الجديدة ... ولا يقدر على الجانب الثانى سوى الرواد وقادة التغيير .

٢ - رغم الإزدحام العلمى والفنى الذى نعاصره حاليا .. إلا أن منظمات الأعمال العربية بحاجة إلى التدفق المستمر، مع أحداث التغيير الفعال فى المدخلات، والعمليات، والمخرجات، ولا يقدر على هذا سوى الرواد وقادة التغيير .

٣ - عاشت المنطقة العربية كمصدر للإشعاع الحضارى فى وقت من الأوقات ومن ثم احترام الذات والحفاظ على الحضارة يحتم علينا تشجيع الريادة، ومجهودات التغيير، وظهور رواد لتصبح منظماتنا العربية حريصة على التفريخ المستمر للريادة ،

أما عن عيوب الريادة كما يراها البعض فهى واهية من وجهة نظرنا، وتعتبر دعوة صريحة لتشجيع المدير البيروقراطى لكى يظل بيننا رغم أن التغيير الفعال والريادة تحث على لفظ المدير البيروقراطى بما يتفق مع السمات الرئيسية لمنظمات الأعمال فى الآتى :

(نموذج لتوضيح سمات الريادة والتغيير)



وكما هو واضح من هذا النموذج الذى يوضح سمات كل من التغيير والريادة - نجده - يتكون من سمات أو أجزاء على الوجه الآتى ممثلة فى الحروف الأولى من كل سمه :

(*) س = سلوك

هـ = هدف

م = متحرك

ن = نظام

أ = أكثرية

ونقرأ الحروف الخمسه "سهمنا" الذى نستخدمه لضرب المدير البيروقراطى الساكن والذى لا يهمه سوى اللائحة حتى أن حل المشكلات يكون من خلال اللائحة بينما نجد أن التغيير والريادة تبحث عن الجديد والإبداع .

ولمزيد من الإيضاح حول تلك السمات بما يتفق مع طبيعة وسمات منظمات الأعمال نلاحظ الآتى :

(١) س (سلوك) .. توضح أن التغيير، والريادة ماهى إلا سلوك وتصرف، ولا يشترط فيه أن يكون سلوكا طيبا بالنسبة للجميع، لأن التغيير يحمل بين طياته غالبا آمالا وأحلاما للبعض، وآلاما أو أوجاعا للبعض الآخر، وخاصة للتقليدين والمدير البيروقراطى معوق للتغيير، وتدعو الحاجة إلى التخلص منه، كما أن الريادة سلوكيات، ولا يشترط فى الرائد أن يكون ذا سمعة طيبة كما سبق الذكر - وإذا انتقلنا إلى منظمات الأعمال نجدها مجموعة من السلوكيات التنظيمية بأركانها المختلفة، ومجموعة من الأفراد اللذين يتباينون فى السلوك .

(٢) هـ (هدف) .. بمعنى أن التغيير والريادة لا بد لهما من هدف، كذلك الوضع بالنسبة لمنظمات الأعمال لابد من هدف سواء أكان الهدف إنتاج سلعة أو تقديم خدمة، ربحية كانت المنظمة أو غير ربحية .

(٣) م (متحرك) .. وهى سمة رئيسية من سمات التغيير والريادة، كما أنها فرض من

الفروض التى تقوم عليها منظمات الأعمال، ولا يعرف عالم الأعمال عنصر السكون، كما أن الإدارة الساكنة لم تعد تلائم لغة العصر، وكذلك الوضع بالنسبة للتطوير والإبداع حيث يعتمدان على الحركة والحركة مرادف للتغيير والريادة .

(٤) ن (نظام) ويقصد بالنظام هنا مجموعة الأجزاء التى تؤثر ويتأثر كل منها بالآخر لخدمة الهدف العام، فالتغيير نظام بصوره المختلفة والريادة رسالة لخدمة النظام، ومنظمة الأعمال نظام .

(٥) أ (أكثرية) .. أما السمة الخامسة، والمقصود بها أكثرية نجد أن التغيير بمصادره الثلاثة إجتماعيا، وفنيا، ومؤسسيا، يضم صورا عديدة لا حصر لها، كذلك الريادة بصفتها أحلاما، وتصورا ذهنيا نجدها تأخذ أكثر من صوره، وكذلك الوضع بمنظمات الأعمال حيث الأكثرية فى المشكلات الفنية، والإنسانية فى أكثر من صوره، والأكثرية فى المعلومات وتدفقها من وإلى كافة المستويات .

هذا إلى جانب أن الإنتقال بين سمة وأخرى أو من جزء لآخر يحتاج فى المقام الأول إلى الحركة، والديناميكية التى لا توجد بالمدير البيروقراطى، أو التقليدى ومن هنا كانت السمات الخمس "سهمنا" بمثابة وسيلة للقضاء على المدير البيروقراطى عدو التغيير وعدو الريادة وعابد الروتين واللوائح .

استراتيجيات التغيير والنجاح الأعمال

يجب على مدارء اليوم والغد النظر إلى التغيير على أنه مرادف للقيم التى يتعين التمسك بها بالنسبة لأنفسهم، وبالنسبة لمنظمات أعمالهم، وليس هذا من المستحيل وإن كان صعبا فإنه يمكن تذليل تلك الصعوبة عن طريق الإستعداد الإيجابى، مع إكتساب المهارات الفنية المختلفة، مع البعد الإداركى .

لقد أصبحت مشروعات التغيير بمثابة علامات، وإشارات لنجاح الأعمال، وخاصة فى ظل الصحة التنظيمية، مع إتباع الأفراد لبعض الإستراتيجيات البسيطة التى تنعكس على نتائج الأعمال يوما بعد الآخر، وفى هذا الصدد تجدر الإشارة إلى ثلاث خطوات هامة تساهم فى تقديم صور التغيير داخل منظمات الأعمال وهى :

١ -. الأستعداد التنظيمى .

٢ - الاختيار السليم للأفراد للإضطلاع بجهودات التغيير .

٣ - التأكد من التطبيق السليم لأحداث التغيير .

ولا تعكس تلك الخطوات الثلاث مراحل التغيير المخطط فحسب، ولكنها تعكس من ناحية أخرى المسئوليات الرئيسية لقادة التغيير الذين تحرك سلوكياتهم دوافع معينة تحث على الإستعداد التنظيمى من خلال تركيبة بشرية معينة تضطلع بمجموعة من الأدوار لتطبيق أفكار، وصور التغيير المختلفة تدريجيا بإتباع الخطوات التى تعتبر بمثابة إستراتيجيات ضرورية لإنجاح الأعمال .

ويأتى العمق الفلسفى للنظره الشخصية لقائد التغبير الممثلة فى مدى قناعته بالتغيير نفسه، وتفهمه لمحتوى التغيير مع عدم إقدامه على مطالبة منظمته بعمل شئ لا يستطيع هو القيام بإنجازه، ونحن بصدد الحديث عن التغيير، وان كان تغيير النفس من أصعب الأمور على النفس، وإلاّ أصبحت الحياه أسهل مما هى عليه الآن ومن ثم يصلح حال الناس وحال الكون، حيث أن معظم العادات والقيم يكتسبها الإنسان أثناء فترة طفولته، وأثناء السنوات الأولى من شبابه ومن ثم يصعب عليه تغيير نفسه بعد ذلك لولا هدى ربه مع أخذه بالأسباب من أجل الأفضل الذى حثت عليه كافة الرسائل السماوية .

ومن الغريب أن نجد الدعاه، والمصلحين، وعلماء الدين يدعون الناس إلى الخير، وتغيير سلوكياتهم إلى الأفضل بينما نجد أن هؤلاء يجدون صعوبة كبيرة فى تغيير أنفسهم، وتغيير سلوكياتهم، ومن هنا تأتى أهمية التربية الأولى للفرد، ونمط حياته، ونظمْ قيمه المختلفة كمحاور رئيسية لإنجاح التغيير المخطط الذى لا يمكن إحداثه دون تنمية شخصية للفرد ومن هنا جاءت أهمية القيم، والمناخات المحيطة، ولذلك نطالب كما طالبنا فى أكثر من موقف بأهمية الصحة والقيم لنظمنا الرئيسية والنظم الفرعية بمنطقتنا العربية .

،من أجل إنجاح الأعمال، ومن أجل جدوى التغيير فإننا ننصح بإتباع الخطوات السابقة على مستوى المنطمة، والخطوات التالية على المستوى الشخصى :

١ - تحديد المجال الذى تظهر قيه بفعالية، وبسهولة أحداث التغيير .

٢ - لو كنت مديرا عاما أو على مستوى الإدارة العليا فعليك بالتفكير على مستوى المنطمة ككل كمحور رئيسى للتغيير .

٣ - لو كنت محلل منظم فدورك واضح بالنسبة للتغيير الفنى .

٤ - لو كنت على أى مستوى، وفى أية وظيفة فإنه يمكنك أن تصبح قائدا للتغيير ومن ثم عليك أن تبدأ بالتعرف على وتحديد ما يمكنك تغييره أو تحسينه فى مجالك المباشر، ومن ثم قرر دورك الرئيسى فى مجهودات التغيير .

٥ - تحتاج وأنت فى مرحلة إعداد نفسك للتغيير إلى توجيه بعض الأسئلة إلى نفسك مثل :

أ - هل تجد فى التغيير فائده ؟

ب - هل لديك قدرة على التغيير ؟

جـ - هل تفهم أبعاد ومحتوى التغيير ؟

د - هل لديك قناعة داخلية بأحداث التغيير ؟

٦ - عرفنا من قبل أن التغيير هادف، ومن ثم على المستوى الشخصى ننصحك بإختيار هدف للتغيير يتناسب مع نمط حياتك ومع مواهبك .

٧ - بمجرد إعداد نفسك للتغيير عليك أن تختار مواردك المختلفة ومن ثم ابدأ باختيار التركيبة البشرية التى تساعدك على إحداث التغيير .

٨ - حدد ، وخطط، ووضح خطتك للتغير .

٩ - إحصل على التدريب المناسب، ويوجد فى هذا المجال عدة طرق لإكتساب المهارات المختلفة، وعليك أن تختار المنايب منها .

١٠- إحرص على معرفة رد الفعل من الآخرين من خلال التغذية العكسية .

تلك ، بعض الإرشادات والنصائح الخاصة بمجهودات التغيير على المستوى الشخصى، إلى جانب البعض وليس الكل على المستوى التنظيمى تاركين الباب مفتوحا أمام الباحثين

والدارسين والممارسين من أجل المزيد من الفكر الجديد، والتجارب الرائدة والدعوة الصادقة في مجال التغيير والريادة التي نحن بحاجة إليها أكثر من أي وقت مضى .

كيف تجعل من منظمتك نموذجا للتغيير ؟

تحتاج قيادة التغيير إلى النجاح المستمر، ليس فقط من خلال مجهودات التغيير، ولكن من خلال تنمية قيم ومبادئ التغيير نفسه، ومن ثم فإن أفضل قادة للتغيير هم من يحرصون على غرس وتنمية القيم التنظيمية من خلال التعليم الإداري بطرقه المختلفة ومن خلال التطبيق ، وتعزيز مبادئ التغيير في ضوء الأحداث العالمية بما يتلائم مع لغة العصر .

ولكي تنهض بمنظمتك في هذا الصدد عليك التمسك بمحاور الإرتكاز الآتية لتصبح مثلا أو نموذجا يحتذى به .

١ - يجب على قادة التغيير أن يكرسوا معظم وقتهم للتعامل مع القضايا الإنسانية والتنظيمية إلى جانب القضايا الفنية، وذلك لضمان إستمرارية التغيير، وإذا أردت لمنظمتك النجاح فعليك أن تجعل من حل المشكلات سلوكا عاديا إلى جانب البحث عن مشكلات جديدة من أجل الريادة والتقدم .

٢ - يجب السماح بإنسياب المعلومات مع تجنب الخوف الذي يعوق الثقة، والإنتاجية والجودة النوعية، ومن ثم يمكن بتشجيع الإنسياب للمعلومات حل كثير من المشكلات مع الإبداع والتطوير، ومن هنا نجد أن قضية الإتصالات الإدارية تلعب دورا رئيسيا كدعامة من دعائم الإدارة وهي مسئولية كل قائد حالي ومستقبلي وبالتالي يجب التأكد من أن الممارسات الإدارية، والتنظيمية لا يوجد بها ما يعوق إنسياب المعلومات بحرية .

٣ - يعتبر بطل الغد من قادة التغيير هو من يضع نصب عينيه الجانب التطبيقي، بمعنى أنه بمقارنة قصص التغيير المختلفة بمنظمات الأعمال - نجد - أن قائد التغيير الأكثر نجاحا بالقياس إلى غيره هو من يهتم بالأهداف النهائية، أو النتائج المتوقعة، حيث يحرص دائما على البحث عن الفرص، وإقتنائها، وبالتالي نجد أن منظمات الأعمال الناجحة هي التي تركز على النتائج النهائية .

وبالمشاهدة لوحظ أن النجاح المتميز فى كثير من المنظمات هو الذى يأتى بأقل مجهود تغيير حيث الأخذ بالفعالية من خلال عرض، وتقديم أحداث التغيير الفردية، وعلى أية حال يلاحظ أن المزايا الملحوظة من قيادة التغيير تأتى من تنمية وتحسين المجهودات الفردية، ومن المجهودات الجماعية ومن المنظمات ككل .

ونحن نعيش الآن عالم التغيير بالطبيعة، وقد تعودنا على التغيير فى الفصول الأربعة، وفى المأكل، والمشرب، والملبس، وإن كان هذا التغيير الطبيعى يعكر صفاء البعض، فما بالك بالتغيير الناجم عن الضغوط اليومية وليس أمام منظمات الأعمال طريق سوى تقبل التغيير والتكيف معه مهما كانت المقاومة الإنسانية .

من هنا نجد أن منظمات الأعمال الرائدة هى تلك التى تتلائم وتؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية المليئة بالتنظيم الذى يحتاج منا إلى الإستعداد الإنسانى، والإستعداد التنظيمى وإكتساب المهارات المختلفة بمعرفة العناصر البشرية المميزة، مع تطبيق التغييرات بقناعة كجزء من القيم التنظيمية .

كيف تقود بعبقرية

عرفنا الإدارة بأنها إبداع وتغيير فعال بحكم كونها عملية إجتماعية من الناس وإلى الناس، واختيار أفضل وإستخدام أمثل للموارد المتاحة، وديناميكية فعاله للممارسات الإدارية المختلفة .

وعادة ما يعتمد الإنجاز الإدارى على التأثير والإقناع والتلاعب بالعاطفة، والود، والتأثر، والتعاون بعد معرفة الدوافع التى تحرك سلوك الآخرين وفق المتغيرات المحيطة وظروف الموقف، كما يعتمد القائد الإدارى على الآخرين فى إنجاز معظم مهامه ولا توجد معادلة ثابتة لما يعرف بالقائد الإدارى المثالى بسبب ظروف الموقف المتغيره، والمناخات المحيطة، ولكن توجد بعض المؤشرات ومحاور الإرتكاز التى نتعرف من خلالها على القائد بالقياس إلى المناصب الأخرى، والقائد يعتمد على السمعة فى الوقت الذى يعتمد فيه الآخرون على السلطة، والقائد من يصلح الفشل قبل حرصه على تأنيب الآخرين على العمل، ويوضح كيف يتم العمل بعد معرفته، وينمى الناس ولا يستخدمهم، وينظر إلى اليوم

الوقت للأنشطة المتنوعة، كما أن القائد يدع أتباعه يعرفون مواقف التأثير والمناصره، كما أن القائد يحرص على الحضور قبل الوقت المطلوب، ويقول "فلنذهب جميعا" ولا يقول "اذهب" .

ويوجد ما يعرف ببديهيات القيادة التى تحتوى على مزيج من الفطنة والفطرة والخبرة، والعلم، والفن، واليقظة، والإدراك مكونة فى النهاية لما يمكننا تسميته بالوصفة الإدارية التى تمكننا من القيادة بعبقرية وكلها بديهيات شائعة الحس وسهلة الأقتباس والإكتساب، ولكنها ليست شائعة الإستعمال رغم إمكانية إستخدامها فى قيادة المنظمة وقيادة مناخاتها المختلفة .

ونقتبس تلك الوصفة الإدارية أو الوصفة القيادية لأن مشرف اليوم هو قائد الغد من مجموعة من الخبرات من المواقف المختلفة لنضعها فى شكل قائمة على الوجه الآتى حتى يمكن تقييمها فى ميزان الباحثين والممارسين وإن كانت لا تخرج عن كونها حكم إدارية وذلك من وجهة نظرنا .

يميز القائد الإدارى مجموعة من السمات سواء كان ذكرا أو أنثى تمكنه من التفوق على الآخرين، وهو ما يعرف القيادة بعبقريته وبالتالى نجد أن الوصفة القيادية العبقرية تركز على السمات الآتية :

* الشخصية المتوازنة .
* تقبل القوة على أنها مسئولية .
* الإستثمار فى الأفراد .
* الإعتماد على القلب والعقل .
* إحترام كل من العمل والفراغ .
* ممارسة نمط حياه صحى .
* التحكم فى إعتبارات المخاطر الشخصية .
* بناء الصداقة المستمرة .

* تقبل الأحداث .

* تقييم البديهيات كمبادئ إسترشادية .

ولمزيد من الإيضاح حول كل سمه نذكر الآتى من أجل القيادة بعبقرية .

يجب على القائد إدراك أن الشخصية هى محصلة عنصرين أما العنصر الأول فهو مجموعة السمات الداخلية والخارجية التى تم إكتسابها بالفطرة وبالتعلم والتدريب على مدار حياته، أما العنصر الثانى فهو السلوك أو التصرف الفعلى الذى يتلائم مع تلك السمات، ومن ثم يجب تغيير سلوكه وتصرفاته الفعلية إن لم يتمكن من تحسين سماته وصفاته، مع شئ من الفطنة تساعده على التميز بين الخطأ، والصواب، وبين الغث والثمين، مع القدرة على تحمل بعض المواقف والتسامح فيها، والتحكم وضبط النفس فى المواقف الحرجة .

يجب على القائد التمتع بالقوة من منطلق أنها تزيد من قدرته على الحصول على النتائج المرغوب فيها، مع إستخدامها بمهارة وقدرة لتأكيد النتائج المرغوب فيها، وبتوازن فى نظام القوة بطريقة تحد من إستغلال الغير، وإستغلال النفس، والإحساس بعدم التناقض بين القوة الفردية، وبين المسئولية الإجتماعية وإن ممارسة القوة يعتبر نهج لإشباع الحاجات المتعادلة .

أيضا من القدرات والمهارات الواجب التمتع بها هى القدرة على التحفيز، وكسب الثقة، مع معرفة أن الخوف من الفشل يَجُب الحرص على النجاح كمدخل للتحفيز إلى جانب معرفة أن حجم مشكله ما يمكن تحديده فقط من خلال الشخص الذى يواجهها .

أما فيما يتعلق بالإعتماد على القلب، والعقل، فيستلزم ذلك وضع الأولويات، والقيم بوضوح، مع التفرقة بين القيم والأفراد أنفسهم إلى جانب معرفة أن يوم العمل يتم عادة تقييمه فى إطار مجموعة من القيم إلى جانب العقل، والمنطق، والأرقام .

وبشأن إحترام كل من العمل، والفراغ فيجب إدراك حقيقة هامة وهى أن أكثر الناس مشغولية أكثرهم فراغا وبالتالى تحتاج المواقف منا الحفاظ على وجود مسافة صحيه من المشكلات الكبيرة مع عدم الإسراف على رد الفعل بالنسبة للقضايا الفرعية، مع التنسيق بين سفريات العمل، والمناسبات الإجتماعية للقضايا الهامة، وتقييم الأسرة والإهتمام بها

بدرجة لا تقل عن أهمية وقيمة العمل مع التخطيط المبكر للأجازة السنوية، وأخذها بالفعل والتمتع بها .

وعن ممارسة نمط حياه صحى فإن ذلك له إعتبارات هامة من أجل القيادة بعبقرية فالحياه أقصر مما نتصور ومن ثم لا داعى للقلق بالنسبة للقضايا الفرعية، مع الإهتمام بالصحة بإعتبارها أضخم أصولنا التى يجب الإستثمار فيها قدر إستثمارنا فى الأعمال فالعائد على الإستثمار فى الصحه يُجب العائد على الإستثمار فى أية مجالات أخرى، وإن كنا لا نستطيع إضافة سنوات إلى حياتنا إلا أنه بإمكاننا إضافة حياه إلى سنوات عمرنا .

أما عن التحكم فى إعتبارات المخاطر الشخصية من أجل القيادة بعبقرية فيجب الإيمان بأن التعامل مع العديد من عوامل المخاطره له أثره على الصحة بقدر أثره على الأعمال فالتمرينات مطلوبة لكل من الجسد والروح، وتعتبر التمرينات الرياضية بمثابة إستثمار طويل الأجل، فالعادات الحسنه، والأكل السليم، والشراب السليم يمكننا التمتع به لأننا لسنا بحاجه إلى وجبه إفطار مكونه من قوه أو سُلطَه أو نقود، فما الذى يمنعنا من التمتع مع تقدير إناء سلطه قدر تمتعنا بالسلْطه، فعلينا بضمير الرجيم قبل الرجيم نفسه .

هناك أيضا ما يعرف ببناء الصداقة المستمره، فالضغوط الإيجابية تخفف وتقلل من الضغوط السلبية، مالذى يمنعك من الإتصال تليفونيا بزوجتك، أو صديق عزيز عليك بين اللحظة والأخرى أثناء العمل، أو أصطحاب أحد أطفالك إلى مكان عملك بين وقت وآخر، فالسعادة تتوقف علينا، وعلينا أن نكيف نمط حياتنا بصرف النظر عن سلوكيات الآخرين، مع إختيار الأصدقاء بعناية، فليس صديق الكل بصديق أحد، واستثمر فى الصداقة قدر إستثمارك فى العمل .

أما عن تقبل الأحداث وعلاقته بالقيادة بعبقرية فعلينا أن نفتح قلوبنا، وعقولنا، مع الإعتماد على الخبرة قدر إعتمادنا على مخرجات الكمبيوتر، مع تشجيع ومكافأة المبادرات الشخصية، مع البحث عن الأسباب وتحكيم العقل والقلب والفطرة تجاه المواقف المختلفة .

تلك هى بعض البديهيات وليس كلها، لتسهل علينا مهمة القيادة بعبقرية، وقبل ترك هذا الموضوع دعنا نستعرض معا بعض الحكم الشهيره لكثير من علماء الإدارة .

١ – تحددنا أحتياجاتنا بقدر تحديدنا لإحتياجاتنا .

٢ – معيار الحكم على الرجال يكون من خلال كيفية إستخدامهم للقوة والنفوذ .

٣ – القوة والعنف متضامنان عندما يظهر طرف يغيب الآخر .

٤ – ما تستطيع القوة عمله، يكمن فى مالا تعمله القوه .

٥ – الطبيعة البشرية واحده فى كل مكان، ولكن المزاج والميول هى التى تختلف .

٦ – عدم الثقة فى قلوبنا واضح .. وعقولنا ليست كافية .

٧ – يرى القلب قبل العقل .

٨ – طريق قيادة العقل يكون من خلال القلب .

٩ – أهداف الحرب هى السلام، والأعمال، والفراغ .

١٠– لا توجد حاجه للعدالة بين الأصدقاء .

ويوجد الكثير من تلك الحكم. ولكننا أخترنا عشرا منها فقط اعتقادا منا أن البعض لا يستطيع قراءة كتاب، ولكنهم يقدرون على قراة الناس .. وتلك عبقرية منهم .

★ المراجع ★

١ - الدكتور سعيد يس عامر، قضايا هامة لإدارة التغيير، مركز وايد سيرفيس للإستشارات والتطوير الإدارى - القاهرة، ١٩٩٢ .

٢ - الدكتور سعيد يس عامر " بحوث المؤتمر الستوى الثانى" استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال، مركز وابد سيرفيس للإستشارات والتطوير الإدارى - القاهرة - ١٩٩٢ .

٣ - الدكتور سعيد يس عامر " بحوث المؤتمر الستوى الأول" استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، مركز وابد سيرفيس للإستشارات والتطوير الإدارى - القاهرة - ١٩٩٠ .

٤ - الدكتور سعيد يس عامر "الإتصالات الإدارية والمدخل السلوكى لها"، دار المريخ - الرياض - ١٩٨٦ .

5 - Harold J. Leavitt Corpotate Pathfinders, Down Jones, 1986 .

6 - Walter P. Von wartburg how to lead with Genius, shapoisky publisher, inc. new york, 1991 .

7 - Peter F. drucker, managment, Tasks, risks responsibilities, practices Harper & row, Publishers, inc, new work 1985 .

8 - Murray M. Daiziel & stephen C. Shoonover Changing Ways Amacom, new york, 1988.

باڤاريا - مصر

تجربة رائدة
للأخذ بأسباب التغيير الفعال

دكتـــور مهندس

نادر رياض

رئيس مجلس الإدارة

والعضو المنتدب

باڤاريا - مصر

تجربة رائدة
للأخذ بأسباب التغيير الفعال

★ نبذة حول الشركة ★

بدأت شركة باڤاريا - مصر نشاطها مع بداية السبعينات وذلك فى مجال نقل تكنولوجيا المانيه عن إطفاء الحرائق بتوفير إنتاج محلى من نوعيات متفرقة من أجهزة إطفاء الحريق تتتمشى فى مواصفتها مع المطبق فى أوربا آنذاك.

إنحصرت المشاكل التى لاقتها الشركة فى هذه الفترة فى ضعف الإهتمام بأجهزة الإطفاء لصغر دوره ممثلا فى نقص الطلب عليه من ناحية، ومن ناحية أخرى للهبوط الشديد فى النواحى الفنية لأجهزة الإطفاء المحلية والمتردية فنيا عن أى مستوى فنى مقبول والمتوافرة آنذاك بأسعار زهيدة لا تحتمل المنافسة السعرية .

كان من الإستحالة طرح إنتاج ذو مستوى فنى عال بشريحة سعرية مرتفعة عن طريق نفس الشبكة من الموزعين والتجار المتعاملين فى الأصناف الهابطة سعريا وفنيا، حيث تلاحظ أن الخريطة التسويقية لهؤلاء التجار فى السبعينات كانت تتشابك فيها بإهتمامات الموزعين مع الحرفيين من صناع الأجهزة الهابطة بنظام السداد الآجل والذى كان يقف سدا مانعا أمام قبول مبدأ عرض أصناف مرتفعة السعر بدون الإنغماس فى منافسة كبيرة تهدد مبدأ السداد نفسه .

هذا، مع مراعاة عدم صلاحية شبكة الموزعين آنذاك لتبنى قضية الحوار الفنى اللازم والكافى لتوعية العملاء بما يسمح بتغيير الطلب آخذا بمستويات فنية عاليه تتوفر فى المنتج الجديد الأعلى سعرا .

كان لزاما على شركة باڤاريا ـ مصر موضوع الحالة الدراسية أن تتخذ قرارا هاما مرتفع

التكاليف بإنشاء شبكة للتوزيع خاصة بها توضح بعناية على خريطة المحافظات تكون مهمتها الأساسية التبشير بالمزايا الفنية فى سلعة لا تستعمل عادة إلا فى مواجهة خطر حقيقى لا يقبل الأعذار أو الهبوط فى النواحى الفنية .

كانت أهداف خطة إنشاء فروع مملوكة للشركة وهو النشاط الذى بدأ خلال السبعينات وحتى منتصف الثمانينات كالآتى :

١ - التوسع فى عرض المزايا الفنية عن طريق الندوات والدوريات المكتوبة التى ترسل عن طريق البريد .

٢ - توفير الكوادر البيعية القادرة على تحقيق البيع والتعامل التسويقى من مواقع الفروع مغطية المجال الجغرافى الذى يقع داخل نطاقها .

٣ - توفير مخزون سلعى يكفل سرعة التوريد .

٤ - توفير خدمات ما بعد البيع بدءا من صيانة مجانية لمدة عام كامل بدون مقابل تشجيعا للعميل على تجربة فائدة تلك الخدمات وهو أمر لم يكن مألوفا من قبل .

٥ - توفير الصدى الرجعى لإستجابة السوق ووضعه أمام الإدارة العليا للشركة .

أما على المستوى التصنيعى، فقد كان لزاما على الشركة أن تستمر فى تطبيق برنامج إنتاجى موسع بنوعيات جديدة من أجهزة الإطفاء لم يكن مخططا لها من قبل، وذلك لمقابلة رغبات نوعيات العملاء التى تستجيب لقبول التطوير بما لا يسمح بتخطى إمكانيات الشركة فى نوعيات الأجهزة المتاحة .

مراحل التغيير :

كان من المدهش، وبما يتعارض مع أى أفكار مسبقة، تقبل العميل لفكرة التغيير والأخذ بأسباب التكنولوجيا العالمية وإختيار الحل الأفضل فنيا، وقبول مبدأ دفع ثمن الجودة، فاق كل توقع. الأمر الذى أدخل الشركة فى حلقات متتابعة من التطور كان بعضها فى إتجاه صناعة الفعل نفسه، وبعضها إستجابة حتمية لرد الفعل .

وكان يمكن متابعة تلك الحلقات على المستوى الإقتصادى المالى الإستثمارى من

ناحية، وتطوير الإنتاج وتوفير الإعتمادات المالية اللازمة للإستثمار فيه من ناحية أخرى .

ففي المستوى التسويقي والتجاري والمالي :

كان لابد من التوسع فى إنشاء فروع بالمحافظات بلغت من منتصف الثمانينات وحتى بداية التسعينات، ثمانية فروع بالقاهرة والأسكندرية وطنطا والإسماعيلية والمنيا والأقصر وأسيوط وسوهاج .

بلغ قوام العمالة الفنية لكل فرع ما يربو من عشرة أفراد ما بين مدير للفرع ورجال بيع وموظفى شئون إدارية ومكتبية وأفراد مخازن وورش ثابتة وكذا فنيى ورش صيانة متنقلة .

ولا يخفى أن مثل هذه العماله الخاصة بكل فرع بأعبائها من أصول ثابتة ومتغيرة كان يزيد عن تلك التي تقوم عليها شركات كاملة عاملة فى نفس المجال على الصعيد المنافس .

النواحى الإدارية والتنظيمية :

كان لزاما للتوسع الجغرافى لإنشاء تلك الفروع العمل على تنمية النواحى الإدارية والتدريبية إهتماما بدور السيطرة والتحكم فى التقليل من حجم الخلل الذى يؤهل له بعد المسافات بين الإدارة وفروعها .

وقد شملت خطة التطوير هذه.الاهتمام بتوحيد الخبرات والمهارات والنظم والوسائل المطبقة لكل فرع وذلك عن طريق :

١ - توزيع السلطة بتطبيق نظام اللامركزية فى الإدارة .

٢ - وضع هيكل تنظيمى يكفل ذلك ويشجعه ويسمح له بالنمو بإطراد .

٣ - ربط الخطط البيعية لكل فرع بنظام الأهداف والنتائج .

٤ - وضع خطة لتدريب العاملين داخليا وذلك بأن يقضى كل عضو جديد فترة تدريب مدتها ثلاث شهور إما بالمركز الرئيسى أو بأحد الفروع التى تتسم بالتقدمية فى الآداء .

٥ - الإستعانة بالخبرة الخارجية فى مجال رفع الكفاءات بالأشتراك فى دورات تدريبية خارجية .

٦ - الإهتمام بالتنمية البشرية بدءا بقيادات الفروع وإنتهاء بالمستوى الأدنى من الفنيين والعاملين، كل فيما يناسب مستواه، حيث شملت خطة ذلك التحفيز على إقتناء سيارات ومساكن ونظم توفير وتأمين جماعى ضم أكثر من ٧٠ ٪ من الأفراد فى الشركة .

على المستوى الإنتاجى :

طبق بقطاع المصانع خطة شامله لرفع الجودة سمى ببرنامج الجودة الفائقة، كان الهدف من هذا البرنامج هو زيادة إنتاجية الفرد رفعا ف فرض زيادة المرتبات وعائد العمل من ناحية والعمل على زيادة جودة المنتج والإقلال من الهالك والوصول إلى إنعدام عيوب التصنيع O - Defect من ناحية أخرى .

أتخذ قطاع المصانع لنفسه شعاراً، علق على ملصقات وطبع على البطاقات الشخصية للعاملين تتناسب مع هذه الخطة الشاملة وتساعد فى إنجاحها .

ومنطوق هذا الشعار كالآتى :

" الجودة الفائقة والتطوير الدائم - شعار قطاع المصانع "

أما على مستوى إدارة خدمات العملاء :

أتسع نطاق هذه الإدارة لتشمل أكثر من أربعين ألف موقع عمل نلتزم بزيارته ثلاث مرات سنويا على الأقل بخلاف حالات الإستدعاء. ولذلك فقد كان لزاما أن يشمل التغيير هذه الإدارة بما يتناسب ويتمشى مع هذه الأعباء .

وقد تم ذلك على مراحل خلال التسعينات ليشمل فى وضعه الحالى التغييرات والإنجازات التالية :

١ - مركزية الخطة السنوية بالقاهرة مع إمكانية التنفيذ خلال لامركزية الإدارة فى الفروع .

٢ - إستلزم ذلك تطبيق مبدأ إزدواجية التبعية بحيث أصبح مدير الصيانة يتبع المدير المركزى فى القاهرة فنيا وملزما بخططه، بينما يتبع مدير الفروع يعمل به إداريا .

٣ - تطبيق نظام الحاسب الآلى فى إدارة عمليات الصيانة بما فى ذلك من تسجيل لمواعيد

زيارات العملاء وإلزام الفروع بها، بما يغطى أكثر من ٤٠.٠٠٠ عميل، وما يستتبع هذا من فتح ملفات لكل عميل تسجل فيه مرات الزيارة، وأعداد الأجهزة المشتراه والأجهزة التى يتم عمل صيانة لها، وأسماء أفراد العمل المصاحبين لأفراد الصيانة أثناء ذلك .

٤ - إنشاء نظام متابعة بريدية لخدمات الصيانة، حيث يبلغ العميل مسبقا بموعد الزيارة التقريبى، وتوافيه بعدها بتقرير عن الأعمال التى تمت أثناء الصيانة، بما كان له من أثر إيجابى مزدوج تجلى أثره على العميل بالإبلاغ مستنديا بكافة الإنجازات الخاصة بالصيانة الناتجة عن كل زياره، وأثر ذلك على أفراد الصيانة التابعين لنا من الإلتزام والإحساس بالرقابة الدائمة السلسه .

٥ - بلغ قوام سيارات الصيانة التابعة للشركة تبعا للبيان الأخير عام ١٩٩٢، ثمانية وعشرون سيارة، يعمل عليها أكثر من ثمانين فرد .

٦ - أتخذت إدارة خدمة العملاء لنفسها شعارا يحدد مبادئها، تم الإعلان عنه بملصقات على سيارات الخدمة وكذا على هوايات الأفراد التابعين لها، وكذا فى ملصقات صغيرة تثبت على الخطابات المتبادلة من إدارة الصيانة للعملاء، والتى يفوق عددها مائة ألف خطاب سنويا .

ومنطق هذا الشعار كالآتى :

" الإلتزام - جودة باڤاريا - شعار إدارة خدمة العملاء "

المعوقات

تجلت المعوقات فى مجملها فى المظاهر تلك الناجمة عن نمو الشركات الصغيرة ودخولها فى نطاق الشركات المتوسطة إلى الكبيرة دون إستيفائها لمؤهلات وأدوات الشركات الكبيرة، حيث تجلت مظاهر المعوقات فى الآتى :

أ - على المستوى الإدارى والبيعى :

١ - التفاوت فى الحلول لنفس المشاكل بإختلاف الأفراد .

٢ - ظهور نزعات تسلطية بين المديرين والإداريين فيما قد يحدث تحزب غير مرغوب فيه .

٣ - ظهور ظاهرة تبنى المديرين لمرؤسيهم والدفاع عن أخطائهم فى غير مصلحة الشركة .

٤ - إنتقاد خطة التطوير بدون سبب جوهري سوى التقصير فى تطبيق أجزاء منها أو التخلف عن الإلتزام بقواعدها .

ب - على المستوى التصنيعى والإنتاجى :

١ - إيجاد حلول مؤقته لبعض المشاكل الفنية حتى بعد زوال مسببات الحل الوقتى .

٢ - إهتمام قطاع المصانع بكمية الإنتاج أثر فى بعض الأحيان على إيجاد حلول أفضل على حساب الإنتاج، ولو بصورة وقتية .

٣ - عدم الإبلاغ عن مخالفات للإجراءات المتبعة وتقديم مبررات لاحقة عند المسائلة .

٤ - محاولة إصلاح العيوب الفنية عن المنتج وعدم الإبلاغ عنها سعيا وراء حوافز الجودة، والتى تتأثر فى حالة إجراء إصلاح على المنتج مبدأ Do it right the frist time.

نظرية إيجاد حلول لهذه المشكلات

تتجه الشركة حاليا للأخذ بأسلوب الإدارة بالجودة الشاملة .T.Q.M كحل مثالى لمواجهة تلك المشكلات سواء على المستوى الإدارى أو المستوى الإنتاجى، وذلك بالبدء بتطبيق المواصفات الدولية ٩٠٠٠ ISO والخاصة بالنواحى الإدارية على مستوى المنشأة بالكامل، حيث شرع فى تطبيق المراحل التالية :

١ - تم التعاقد مع مكتب الخبرة دى.سى.إس البريطانى للإشراف على تأهيل الشركة للحصول على المطابقه من الجهات الرسمية البريطانية والمصرية .

٢ - تم إجتياز سبعة عشر فردا من قيادات الشركة لبرنامج التوعية والإلمام بمواصفات وأحكام ٩٠٠٠ ISO، ومنحت لهم الشهادات الخاصة بذلك .

٣ - تم عقد ندوة نظرية عملية مشتركة بين قيادات الشركة وبعض خبراء الهيئة المصرية العامة للتوحيد القياسى تحت إشراف مكتب دى.سى.إس .

٤ - إجتاز إثنان وعشرون من قيادات الشركة بنجاح البرنامج التدريبى على مراجعة أحكام وتطبيقات ٩٠٠٠ ISO، داخليا على إدارات الشركة، وتم حصولهم على الشهادات الدالة على ذلك .

٥ - جارى إستيفاء النواحى المستندية والتطبيقية لقوائم الإجراءات بكل عملية إدارية وإنتاجية والإلتزام بها ، وكذا التوصيف الوظيفى لكافة العاملين بالشركة .

٦ - جارى وضع خطة تدريب سنوية تشمل العاملين على مختلف مستوياتهم، وذلك لرفع مستوى الأداء بما لا يخل بالآداء .

٧ - جارى وضع خطة للمراجعة الداخلية للعمليات الإدارية والإنتاجية، وذلك؛ ضمن خطة التأهيل الشاملة للحصول على المطابقة .

٨ - جارى إثبات حالات المخالفة للإجراءات، وكذا توصيف المشكلات العادية ومستجدات المعوقات، وذلك على الإستمارات الخاصة بذلك، كما يتم وضع الحلول التصحيحية وتحديد فترة الإلتزام بهذه الحلول وربطها بزوال السبب المؤدى لها .

البنك المركزى المصرى

تجربة رائدة للأخذ بأسباب التغيير الفعال

- أسباب ودوافع التغيير
- التخطيط للتغيير
- المبادئ التى تأسست عليها سياسة التغيير
- عناصر إستراتيجية التغيير
- أسلوب تنفيذ الإستراتيجية المتفق عليها
- معوقات التغيير
- إعتراضات البنوك
- إعتراضات العملاء
- أسلوب البنك المركزى فى التعامل مع المعوقات

دكتـور / فؤاد محمد شاكر

مدير عام الرقابة على البنوك

البنك المركزى المصرى

البنك المركزي المصرى

تجربة رائدة للأخذ بأسباب التغيير الفعال

دكتور / فؤاد محمد شاكر

شهد العامان الماضيان تغيير طفرى شديد فى الإدارة النقدية فى مصر، وقد بدأ ذلك التغيير تحديدا منذ أول يناير ١٩٩١ حيث أنتهجت السلطات النقدية، وهى فى مصر البنك المركزى، أسلوب التحرر النقدى وبما يخالف تماما السياسة التى ظلت متبعة فى مصر لمدة تزيد عن ثلاثين عاما. حيث شمل الإختلاف سائر الجوانب سواء من حيث الفكر أو الأستراتيجية أو أساليب التنفيذ .

وجدير بالذكر أن أسلوب التحرر النقدى الذى أنتهجه البنك المركزى تأسس على أستراتيجية بنيت فى إطار التجربة المحلية لعلاج المشكلة الأقتصادية المصرية ولم يكن بأى حال من الأحوال وليد المحاكاة لما يحدث فى سائر دول العالم الإشتراكى التى خرجت فى موكب جماعى عن النهج الأشتراكى إلى النهج التحررى، حيث أن مصر سبقت تلك الدول إلى ذلك بشهور عديدة فى التنفيذ مثلما سبقتها بسنوات عديدة فى الفكر الإستراتيجى نحو التحرر النقدى الذى هو جزء أساسى من التحرر الأقتصادى .

وبمضاهاة ما حدث فى مصر بما حدث فى سائر البلدان الأشتراكية فى الأونة الحاضرة يلاحظ أن أكثر الآثار إيجابية تحققت فى مصر فى حين صادفت تجارب الدول الأخرى سلبيات كثيرة، ربما التضخم الجامح هو أقل تلك السلبيات، وذلك على النحو الذى سنشير إليه لاحقا فى هذه الورقة، ويمكن القول بأن الفارق بين الحالين هو أن السلطات النقدية فى

مصر أدارت التغيير بينما أدار التغيير السلطات النقدية فى الدول المناظرة .

ولعل من الواجب التنويه فى هذه المقدمة إلى أن وحدة وإتساق الفكر الإستراتيجى بين السلطات النقدية فى مصر وبين السلطة التنفيذية متمثلة فى رئيس الحكومة وكذا قمة السلطة السياسية كانت أهم الأسباب فى تحقيق الآثار الإيجابية، وإن كان ذلك لا يقلل قيمة جهود البنك المركزى المصرى فى إدارة التغيير إذ أن سائر الدول النظيرة حققت نتائج سلبية رغم توحد الفكر الإستراتيجى بين سائر السلطات، الأمر الذى يجعل التجربة المصرية فى مصاف التجارب الرائدة من حيث النهج والأسلوب وقد دفع ذلك الأمر بعض الدول الأشتراكية إلى الدراسة المتأنية لتلك التجربة، بل أن بعض الدول المذكورة تولى التجربة المصرية، خاصة فيما يتعلق بالجهاز المصرفى، بالدراسة التفصيلية من خلال دارسيها بالجامعات الأوربية .

هذا وأن كنا نشير إلى أن البنك المركزى قد أستطاع إدارة التغيير عام ١٩٩١ ينبغى ألا نغفل أن تلك الجهودلم تكن الأولى ولكن المحاولة الجادة الأولى كانت فى أوائل السبعينات فى ضوء ما أتضح من سلبيات شابت أسلوب الإدارة الأقتصادية وضآلة العائد على الأستثمار بل وبالنسبة لتواجد المنتجات ذاتها فى الأسواق، ولم يكن هناك أى دور للجهاز المصرفى سوى قبول الإيداعات الخاصة والعامة وفق أسعار الفائدة التى تتحدد بقرارات حكمية، وعلى الجانب الآخر تقوم البنوك بأقراض تلك الأموال إلى الشركات العامة التى كانت آنذاك ومضمونة من الجهات المشرفة عليها، وكانت عملية الأقراض تخلو تماما من القواعد الفنية الواجبة فى الأقراض والتى عادة ما تتبع مع القطاع الخاص بخصوص سلامة إستخدام القرض فى الغرض المقدر له وإمكانية المقترض على السداد .

وقد كان محور التغيير المستهدف فى تلك الفترة هو تغيير أسلوب الإدارة الإقتصادية بأن يعطى للقطاع الخاص دورا رئيسيا فى النشاط الإقتصادى الإنتاجى بجوار القطاع العام مع الحد من القيود التى يخضع لها ذلك القطاع. وجدير بالذكر أن أول تلك المحاولات كانت بالقطاع المصرفى عام ١٩٧٣ بمحاولة تجريبية بدأت بإنشاء المصرف العربى الدولى كمؤسسة مصرفية خاصة لا تخضع لأية قيود أو ضوابط أو قوانين محلية، وكانت تجربة ناجحة بمعايير الفترة ذاتها شجعت على تعميمها فى سائر القطاعات فصدر قانون الإستثمار رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤، وأصبح مفهوما منذ ذلك التاريخ أن الفلسفة لم تعد مبنية على أساس

الشعار الذى كان سائداً، وهو وجود قطاع عام قوى وقادر ومسيطر، بل اتجهت إلى تعظيم دور القطاع الخاص فى سائر القطاعات وخاصة القطاع المصرفى الذى كان مؤمما بالكامل .

وقد كان من المفروض فى تلك الفترة، وهى أوائل السبعينات، الأهتمام بإدارة التغيير على المستوى القومى الشامل للوصول إلى صيغة العمل التى تحقق الأهداف الجديدة ولكن ظهرت تناقضات جوهرية مثلت عائقا رئيسيا جمد إلى فترة إمكانية تحقيق تلك الأهداف، وقبل عرض أسباب تلك التناقضات تشير بإيجاز إلى أهم مظاهر التناقضات المذكورة .

- ظلت المناداة بإتباع سياسات التسعير الجبرى وبدعوى حماية المستهلكين، ونظرا لأن الأسعار المقررة كان يترتب عليها إنخفاض سعر البيع عن التكلفة (وهو ما كانت تعوضه الشركات العامة المنتجة أما بالحصول على دعم وإما بتراكم الخسائر التى تمولها البنوك الدائنة) فقد كان متعذرا على القطاع الخاص دخول كثير من المجالات الصناعية .

- كان دخول القطاع الخاص إلى المجال الإنتاجى لكثير من السلع مرتهنا بموافقة شركات القطاع العام التى تعمل فى ذات المجال، وبطبيعة الحال لم تكن تلك الموافقات تصدر بسهولة رغم أن إنتاج القطاع العام لم يكن يكفى فى كثير من المجالات، وبالتالى تحور مفهوم دور القطاع الخاص الإنتاجى ليصبح الإستثمار فى المجالات التى لا يرغب القطاع العام الإستثمار فيها، إذ حرص القطاع العام على ألا يكون للقطاع الخاص دورا منافسا له بأى حال من الأحوال، ونجح فى ذلك فى تلك الفترة .

- نظرا لضيق مجالات الأستثمار الخاص بالقطاعات الأنتاجية فى ضوء الرفض غير المعلن للقطاع العام الإنتاجى، فقد كان المجال الوحيد المتاح تقريبا للقطاع الخاص هو المجال التجارى، وبملاحظة أن المعروض السلعى فى الأسواق المحلية كان فى تلك الفترة دون حد التشبع بكثير فى الوقت الذى تصاعد الطلب المحلى بصورة حادة نتيجة للطلب المفاجئ على العمالة المصرية بدول الخليج وتصاعد الأنفاق الحكومى لأغراض التعمير وأصلاح البنية الأساسية، فقد غنم القطاع الخاص من الإتجار المربح فى مشروعات السلع الإستهلاكية. ونظرا لأن تلك الفترة أقترنت بتصاعد معدلات التضخم وإختلالات بين مستويات الدخول لم تكن متواجدة من قبل، فقد ترسخ فى ذهن الجماهير وجود علاقة بين نشاط القطاع الخاص وبين نشأة تلك الأختلالات .

أما بخصوص الجهاز المصرفى فجدير بالتنويه أنه لم يخضع للتناقضات سالفة الذكر حيث صدر القانون رقم ١٢٠ لسنة ١٩٧٥ وتم بمقتضاه تحرير البنوك العامة من قيود اللوائح الحكومية وتغيرت لائحة النقد الأجنبى عام ١٩٧٦ فسمحت للأفراد المصريين بالأحتفاظ بحسابات بالعملة الأجنبية لدى سائر البنوك وكان حق الموافقة على إنشاء بنوك جديدة لدى البنك المركزى دون البنوك العامة القائمة، الأمر الذى أدى إلى بدء التغيير فى الجهاز المصرفى بصورة أسرع من القطاعات الأقتصادية الأخرى، ولكن لم تتحقق إيجابيات التغيير بالجهاز المصرفى حيث كانت إدارة التغيير مكبلة بما هو متواجد بالقطاعات الأخرى وهى القطاعات المتعاملة مع الجهاز المصرفى والتى يتأثر جوهريا بما يحدث لها .

وبشأن أسباب التناقضات سالفة الذكر والتى عطلت إدارة التغيير بالإقتصاد المصرى ككل وبالجهاز المصرى على وجه الخصوص فى حقبة السبعينات تجدر الإشارة إلى أفتقار تلك الفترة إلى أهم العناصر الحاكمة فى نجاح أسلوب إدارة التغيير وهى الأتفاق بين القيادات على مفهوم التغيير وضرورة إحداثه، وإقتناع القاعدة بما أتفقت عليه القمة فقد كان الوضع كما يلى : -

- عدم الأتفاق على أسلوب متجانس للتغيير، ففى حين كان البنك المركزى يهدف إلى زيادة فاعلية التمويل من خلال إدارة التغيير كانت الموازنة العامة تحقق عجزا متصاعدا. وإحقاقا للحق كانت مرغمة على ذلك فى ظل تدهور البنية الأساسية كما كان القطاع العام فى موقف آخر يسعى فيه إلى إستمرار أوضاعه كما هى .
- لم يكن رجل الشارع مستعدا لقبول التغير فى ضوء عدم توفيق الأعلام المصرى فى تلك الفترة فى توصيل الرسالة إليه، فضلا عن ردود الأفعال السلبية من غالبية القيادات الوسطية التى رأت فى التغيير تقويضا لنفوذها فأسقطت فى ذهن رجل الشارع إرتباط التغيير بالفساد والإضرار بمصلحة المستهلك .

ننتهى مما سبق للقول التالى :

" أنه على الرغم من أن ظروف إحداث التغيير كانت أفضل فى السبعينات إلا أنه نتيجة لعدم إدارة التغيير بالصورة الواجبة لم يكن من المستطاع تحقيقه فى حين أمكن إدارة التغيير عام ١٩٩١ فى ظروف ليست مواتية بذات القدر الذى كانت عليه فى السبعينات ".

ولم يختلف الأمر بالنسبة للبنك المركزى عما سبق ففى السبعينات حين أنتهى الرأى إلى إحداث التغيير الشامل وإستهداف إرتباط التمويل المصرفى بالناتج القومى والحد من التوسع الإئتمانى، أندفعت الشركات العامة إلى الحصول على إئتمان بكافة السبل دون أن يرتبط ذلك بعائد إقتصادي، وكانت تضغط على البنوك بكافة السبل للحصول على التمويل أما القطاع الخاص فلم يكن لديه وسيلة ضغط ولكن لوحظ فى كثير من الحالات تلاعب المقترضين ببعض البنوك نتيجة لقصور خبرة مسئولى الأقراض بتلك البنوك، حيث حدث توسع مفاجئ فى عدد البنوك فأستخدمت بعض البنوك الجديدة أفرادا غير مؤهلين فنيا لأعمال الأقراض، بما حقق أهدافا عكسية للتغيير آنذاك، الأمر الذى تنتهى منه إلى القول بأن إدارة التغيير بالبنك المركزى فى السبعينات لم تكون موفقة فى حين حققت أغراضها فى عام ١٩٩١ .

١ - أسباب ودوافع التغيير :-

تعد إدارة الجانب النقدى من الأقتصاد القومي مسئولية البنوك المركزية، فهى مسئولة عن إستقرار النقد فى الداخل والخارج، وكذا الإشراف على المؤسسات المصرفية فى البلاد ومن ثم فإن نجاح البنوك المركزية يتحقق إذا أمكنها السيطرة على قيمة العملة فى الداخل والخارج ويمعنى السيطرة على التضخم وسعر الصرف للعملة المحلية مقابل العملات الأخرى بحيث يتحركان فى الإطار المناسب .

وفى مصر ظل معدل التضخم فى التصاعد المستمر خلال الثلاثين سنة الأخيرة، كما تراجع سعر صرف الجنيه المصرى أمام العملات الأخرى بشكل ملموس، وقد بلغ معدل التضخم عن عام ١٩٨٩ ما يزيد عن ٣٠ ٪ كما كان معدل التراجع السنوى فى سعر صرف الجنيه المصرى أمام العملات الأجنبية فى حدود تصل إلى ما نسبته ١٥ ٪ سنويا خلال السنوات الأخيرة الأمر الذى يصل بسعر الجنيه المصرى مقابل الدولار الأمريكى عام ١٩٨٩ إلى ثلث ما كان عليه عام ١٩٧٩ .

وقد أنتهى الأمر إلى أن معدل نمو الناتج القومى أصبح سالبا فضلا عن أن حجم الدين الأجنبى فاق ٤٠ مليار دولار أمريكى بخلاف الدين المحلى الذى فاق ١٠٠ مليار جنيه مصرى، وقد توقف الكثير من الدائنين الخارجيين عن الإستمرار فى تمويل الإقتصاد

المصرى نتيجة للتوقف عن سداد الأقساط والفوائد الخارجية أعتبارا من عام ١٩٨٥، وبالتالى لم يعد الإستمرار فى إتباع ذات الأساليب ممكنا فى ضوء التغيير الذى فرض نفسه على الأقتصاد المصرى والذى تمثل أساسا فى التالى : -

أ - حدوث ركود تضخمى :

فقد أرتفعت معدلات التضخم فى الوقت الذى أرتفعت فيه نسبة البطالة أيضا، حيث أن تراجع سعر صرف الجنيه المصرى قد أدى إلى أرتفاع تكلفة الواردات، وبملاحظة أرتفاع نسبة الواردات فى مصر إلى حجم الناتج المحلى يتضح أن المنتج المحلى لا يستطيع أيضاً تخفيض أسعار الأنتاج نظرا لأن السبب يكمن فى أرتفاع أسعار مستلزمات الإنتاج المستوردة .

ب - تصاعد ظاهرة الدولار :

نتيجة لتراجع قيمة الجنيه المصرى أمام العملات الأخرى بصفة مضطردة فإن المدخر المصرى لم يكن يقبل الجنيه المصرى كمخزون للقيمة وساعد على ذلك أن أسعار الفائدة المقررة على الإيداعات بالجنيه المصرى كانت أقل من معدلات التراجع فى قيمة الجنيه المصرى محليا وخارجيا، وبالتالى كان الأفضل للمدخر هو إستمرار حيازته لدولارات أو شراء دولارات والأحتفاظ بها بالبنوك، وبالتالى ساهم ذلك فى تراجع سعر صرف الجنيه المصرى .

ج - أنفصام العلاقة الواجبة بين الأنفاق والناتج :

من المفروض أن تعكس زيادة الأنفاق آثارها على زيادة الناتج خاصة إذا ما كان ذلك الأنفاق متمثلا فى صورة إئتمان من البنوك لقطاعات إنتاجية، وقد كان الوضع خلال السنوات الأخيرة فى مصر معاكسا لذلك ففى حين يتصاعد حجم الأئتمان المحلى سنويا يتراجع معدل نمو الناتج المحلى إلى الحد الذى أصبح فيه معدل نمو الناتج المحلى سالبا، الأمر الذى يعكس عدم فاعلية الأئتمان الممنوح فى زيادة الناتج ويفسر التضخم فى الأسعار المحلية .

ومؤدى ما تقدم هو أن أداء البنك المركزى لدوره الأساسى لم يعد قائما بالفعالية

الواجبة لتحقيق الأهداف المبتغاه. ومن ثم كان السبيل الوحيد الممكن لمواجهة ذلك هو إتباع أساليب جديدة وفق إستراتيجية تهدف فى المقام الأول إلى توثيق العلاقة بين الأئتمان والأنتاج، وهو ما يعنى ببساطة إستخدام الموارد المتاحة فى أى وقت بالشكل الذى يحقق أعلى العوائد الممكنة أقتصاديا مع الحفاظ على الأستقرار النقدى. ولعل من الجدير بالذكر فى هذا الشأن أن النظرة الأولى للهدف السابق تعطى الأنطباع بأن ذلك الأمر ليس بجديد، فهو قائم منذ زمن طويل وربما فى كل الوحدات وبذات الصياغة. ولكن يجدر التنويه إلى أن تناول ذلك الأمر عام ١٩٨٩ - أى فى فترة الإعداد للتغيير الذى بدأ عام ١٩٩١ - تم وفقا للمنطق التالى :

" إذا كان الهدف القائم منذ وقت طويل يتركز فى إستخدام الموارد المتاحة بأفضل شكل ممكن لتحقيق أعلى العوائد الأقتصادية فى ظل إستقرار نقدى داخلى وخارجى، ولم يتحقق ذلك الهدف بإستخدام السياسات والأساليب المتبعة رغم أن مدى إستخدام تلك الأدوات قد تباين على مدار السنوات الماضية، فإن ذلك الأمر لا يعنى سوى عدم صلاحية منهج العمل المتبع لتحقيق الأهداف ويتعين إحداث تغيير جوهرى مخطط لإدارة الجانب النقدى من الأقتصاد القومى."

وبالتالى بدأ التخطيط للتغيير المدار عام ١٩٨٩ .

٢ - التخطيط للتغيير :

أن التغيير حقيقة واقعة تأخذ الإطار والشكل الذى يتناسب مع ما يحدث لسائر المكونات، وبالتالى فإن ما يتم التخطيط له هو أن يكون التغيير بالشكل الذى يحقق الأهداف المبتغاه، ويجئ ذلك بإجراء التعديل أو التطوير فى المكونات والعناصر المختلفة أو فى العلاقات القائمة بين تلك العناصر والمكونات سواء كانت مادية أو بشرية حتى يأتى التغيير على النحو المطلوب، وهو بذلك إطار عام جديد لمنهج عمل شامل .

ويتناول الإطار المذكور المكونات المادية والبشرية والتقنية والتنظيم ويتم بموجبه إدخال تعديلات على تلك المكونات غالبا ما تكون جوهرية، ومن ثم ينبغى تحديد ماهية التغييرات التى سيتم إدخالها على العناصر المختلفة وكذا على العلاقات بينها وفق برنامج عمل معلن ويمثل الإعلان فى حد ذاته إيضاح للفلسفة والفكر وتمهيد وتعريف بالعمل يتيسر بعد ذلك

إنجازه .

أ - الإعلان عن التغيير :

يجدر التنويه إلى أنه يتعذر بالنسبة للبنوك المركزية وغيرها من المؤسسات المثيلة التى تؤثر بحكم طبيعة عملها اليومى على سائر القطاعات الأقتصادية والخدمية الإعلان عن التغيير بشكل مفصل وشامل، وبخلاف ما ينبغى أن يكون بالنسبة لسائر المؤسسات. ففى حين تتصاعد إيجابيات التغيير فيما لو تم إيضاح أبعاده بشكل كامل قبل إحداثه بالنسبة للمؤسسات المعتادة، فإن ذلك الأمر بالنسبة للبنوك المركزية قد يرتب آثارا سلبية متصاعدة، إذ أن الأوضاع الغير مناسبة يترتب عليها مصالح لطبقة عريضة من المنتفعين والإنتهازيين فى سائر القطاعات وبالتالى يخلق الإعلان مقاومة عنيفة للتغيير دون مبرر .

وربما لا يقتصر الأمر على مجرد المقاومة من قطاعات بذاتها بل قد تقوم تلك القطاعات بنقل المخاوف وتجسيم النتائج السلبية المتوقعه إلى سائر البنوك والمتعاملين معها الأمر الذى قد يؤدى إلى تصرفات غير مواتية من تلك الجهات، ولا يعنى ما تقدم أن مقاومة التغيير فى حد ذاتها تدعو إلى عدم الإعلان عنه، إذ أن أى تغيير يتحتم أن تصحبه مقاومة، ولكن المقاومة المشار إليها فى المؤسسات المعتادة تكون فى الحدود التى يمكن التعامل معها إما فى البنوك المركزية والمؤسسات المثيلة فإن الخشية لا تكون من المقاومة ذاتها بل من آثار التداعيات التى قد تنجم عن عدم الثقة التى تسفر عنها المقاومة .

لذا فإن الإعلان عن التغيير المدار بالنسبة لسائر البنوك المركزية والمؤسسات النظيرة يكون فى حدود الخطوط العريضة والأهداف دون إيضاح تفصيل التغييرات المتطلبة. ومع ذلك فإنه إذا ما توافرت فرصة زمنية مناسبة يتأتى من خلالها إحتواء رفض التغيير والأقتناع به قبل البدء بالتطبيق فإن ذلك يكون أفضل من عدم الإعلان، علما بأن مثل تلك الفترة الزمنية غالباً ما تكون أطول مما يتحمله ارجاء البدء باحداث التغيير المدار .

ب - تحليل ودراسة الأوضاع القائمة :

لفت الأشارة إلى بعض أوجه القصور التى كانت مفروضة على الجهاز المصرفى وأثرت سلبا على الأداء المصرفى وكانت تمثل عائقا يحول دون تحقيق إدارة التغيير لأهدافها وأهم ذلك ما كانت الشركات العامة تقوم به من توسع فى الحصول على إئتمان من البنوك

دون أن يرتبط ذلك بعائد أقتصادى، إذ كانت تضغط على البنوك بمختلف السبل للحصول على التمويل الأمر الذى أسفر عن أن أصول بنوك القطاع العام المتمثلة فى قروض كانت لا تتسم بالجودة نظرا لعدم إستطاعة المقترضين سداد هذه القروض .

ويجدر التنويه إلى أنه ليس كل عناصر القصور كانت مفروضة على الجهاز المصرفى من خارجه ولكن كانت هناك أوجه قصور بالجهاز المصرفى حيث لم تكن هناك قواعد تلتزم بها البنوك للحد من التركز فى توظيفاتها ولم تصدر تلك القواعد إلا فى عام ١٩٨٤ بالقانون رقم ٥٠ ، كما كانت رؤوس أموال البنوك متدنية للغاية بالنسبة لحجم أعمالها وكان من الممكن أن تبتلع مخاطر العمل المصرفى رؤوس أموال أى من البنوك وتلتهم أيضاً أجزاء من أموال المودعين فضلاً عن أن التناسب الواجب بين أصول البنوك وإلتزاماتها بالعملة الأجنبية كان مفتقداً، أضافة إلى أن البنوك لم تكن تلتزم بقواعد محددة فى تكوين المخصصات اللازمة وبالتالى لم تكن سلامة المراكز المالية هى محور الأهتمام الرئيسى للقواعد التى يصدرها البنك المركزى ولا يخفى أن السبب فى كل ذلك هو أن الجهاز المصرفى المصرى ظل لما يناهز الخمسة عشر عاما معنيا بالدرجة الأولى بتمويل القطاع العام فضلا عن أن البنوك ذاتها كانت مملوكة للحكومة وبالتالى فلم يكن مفهوم مخاطر العمل المصرفى محل أعتبار من المصرفيين الذين عايشوا تلك الفترة وتدرجوا خلالها فى مناصبهم بلا خبرة بالمشاكل التى يمكن أن تصادف البنوك الخاصة أو البنوك التى تمول القطاع الخاص بشكل أساسى، ولم يكن جهاز الرقابة على البنوك بالبنك المركزى أسعد حظا من مديرى البنوك ذاتها بشأن الخبرة فى الأساليب الرقابية التى تكفل سلامة المراكز المالية للبنوك، بل أن متابعة بيانات البنوك لم تكن تستخدم بها الحاسبات الآلية رغم أن أستخدام تلك الحاسبات فى هذه الأعمال أصبح ضرورة إلى الحد الذى أصبحت معظم دول العالم بما فيها كثير من دول العالم الثالث تستخدم الحاسبات الآلية فى أعمال الرقابة على البنوك .

جـ - الأطار العام لمنهج الأصلاح :

وفى ضوء ماتقدم لم يكن يصلح أى أسلوب سوى إدارة التغيير نظرا لأن الأمر لا يتطلب إصلاح جزئى أو مجرد تطوير وإنما يتعدى ذلك ليصبح تغيير مدار لإجتياز الفجوة القائمة بين ما هو قائم وما هو متطلب وفى ذلك تعين أن يشمل التغيير الجوانب التالية :-

- إصدار تشريعات مصرفية، وصدور قرارات من مجلس إدارة البنك المركزى .

- تطوير جوهرى فى القدرات الفنية والإدارية والمهارات لموظفى الرقابة على البنوك .

- تكثيف إستخدام الحاسب الآلى أو بالأحرى إستدخال الحاسب الآلى وبأسلوب مكثف فى متابعة بيانات البنوك .

٣ - المبادىء التى تأسست عليها سياسة التغيير :

تمثلت نقطة فى البدء المبادئ التى يتعين أن تتأسس عليها سياسة التغيير فى التالى :

* ينبغى النظر إلى النظام المصرفى المصرى بأعتباره جزء من النظام المصرفى الدولى وبالتالى يتعين إتباع المعايير المصرفية الدولية، مع إتباع ما هو متفق عليه وفق الأعراف والقواعد الدولية بشأن السياسة المصرفية السليمة مثل الحد من التركز فى التوظيفات بالداخل والخارج والتناسب بين المصادر والأستخدامات بالعملات الأجنبية والمحلية، وأتباع سياسات مصرفية سليمة فى سائر نواحى النشاط .

* تتساوى البنوك العامة مع البنوك المشتركة والخاصة فى كافة الحقوق والإلتزامات، فالمعايير تنطبق على الكافة دون تفرقة .

* البنوك وسيط مالى ومن خلالها يتعين أن يتحدد الطلب والعرض على النقود على أسس حقيقية وفق الأسعار التى تتحدد وفقا لقوى السوق .

* البنوك ليست جهة دعم أو مساندة لأى قطاع أو عميل مقترض، وتتحدد شروط التعامل مع العملاء وفقاً لجدارتهم بالحصول على أئتمان .

* يتعين الحفاظ على جودة أصول البنوك بصفة دائمة، وعلى البنوك أن تكوّن المخصصات الكافية لمقابلة أى تراجع فى قيمة أصولها وفق أسس موحدة تلتزم بها سائر البنوك .

* نظرا لأن أرباح البنوك تتحقق أساسا من تشغيل أموال الغير وهو ما يعود بالدرجة الأولى على المساهمين، فعلى مساهمى البنك أن يتحملوا مسئوليتهم عن الإدارة الجيدة للبنك، وأن يكون رأس المال مناسبا لقدر المخاطر التى تتعرض لها الأصول .

٤ - عناصر إستراتيجية التغيير :

فى حدود ما أسفر عنه تحليل الأوضاع القائمة وما أستقرت عليه المبادى التى يمكن أن تتأسس عليها سياسة التغيير جاءت إستراتيجية التغيير فى العناصر التالية : -

* رفع الكفاءة النوعية للأداء المصرفى مع إتاحة المنافسة بين البنوك كوسيلة لرفع كفاءة الخدمة المصرفية لصالح العملاء .

* تقوية المراكز المالية للبنوك للوصول إلى وحدات مصرفية قوية وقادرة على مقابلة كافة الصعاب، ويتضمن ذلك زيادة رؤوس أموال البنوك وبناء المخصصات الكافية مع إدماج البنوك الضعيفة التى يتعذر عليها الأستمرار وزيادة نصيب القطاع الخاص في رؤوس أموال البنوك .

* تحقيق دور أكثر فاعلية للبنوك فى التنمية لتحقيق أعلى معدلات نمو من أقل إئتمان ممكن .

* تحسين الأطار التنظيمى الذى تخضع له البنوك وذلك بتحرير أسعار الصرف وبمراعاة النقود كأحد عناصر الإنتاج تتحدد أسعار الفائدة عليها وفقا للمعروض منها والطلب عليها مع إستخدام أسلوب الرقابة النقدية غير المباشر .

٥ - أسلوب تنفيذ الأستراتيجية المتفق عليها : -

يتضح من العناصر المذكورة بعاليه أن الجزء الغالب منها نوعى، وبالتالى لا يتيسر تحقيقه دون توافر القدرات الفنية لدى العنصر البشرى بالأجهزة المختصة بالبنك المركزى التى تتركز بالدرجة الأولى فى قطاع الرقابة على البنوك، وهو ما يقتضى وضع خطة تدريب وبحث مدى تناسب أعداد الأفراد للمهام المطلوبة .

يضاف إلى ما تقدم ضرورة وضع نظم العمل التى تكفل تحقيق الأهداف سالفة الذكر ووضع الأطار الذى يحقق إلتزام البنوك بالضوابط التى تصدر لكفالة سلامة مراكزها المالية ذلك فضلا عن تحديد أسلوب التقنية والحاسبات الآلية وأدلة العمل الداخلية التى تحقق التعرف المبكر على أوضاع البنوك للتعامل مع المشاكل بالأسلوب المناسب فور حدوثها .

وجدير بالذكر أن عملية التغيير أعترتها معوقات تم التعامل معها بالشكل الممكن وليس هناك من يدعى أنه أمكن تذليل كل المعوقات ولكن يمكن القول أنه ليس من تلك المعوقات ما ينهض ليكون سببا فى توقف إدارة التغيير، ونوجز فيما يلى أهم تلك المعوقات : -

٦ - معوقات التغيير

- اختلاف وجهات النظر حول أسلوب التغيير :

ينشأ من أختلاف الخلفية الفنية للأفراد تباين فى إدراك التغيير وقد مثل ذلك عبء أساسى فى وضع خطة إدارة التغيير فى الرقابة على البنوك، ففى حين أن التغيير كأسلوب وسياسة متفق عليها للتعامل مع السلبيات التى كانت قائمة إلا أن أسلوب التغيير كان مختلفا عليه ويدور بين نقيضين، الأول يرى التوسع فى أتباع ذات النهج الذى كان قائما وبمعنى إضافة ضوابط جديدة أى أنه يرى أن المشاكل القائمة ناجمة عن قصور الضوابط التى تخضع لها البنوك، وبالتالى فإن العلاج من وجهة نظره يكمن فى إضافة ضوابط جديدة مع رفع كفاية الأفراد العاملين بالرقابة على البنوك وإدخال الحاسبات الآلية. أما الرأى الثانى فقد كان متفقا مع الرأى الأول فقط بخصوص رفع كفاية الأفراد العاملين مع إدخال الحاسبات الآلية، أما بشأن الضوابط القائمة فقد كان يرى أن المشكلة ليست فى قصور الضوابط وإنما فى عدم إتساق تلك الضوابط مع قوى السوق وبالتالى كان يرى فى وجود تلك الضوابط أصلا عبئا على إدارات البنوك لو أمكننا التخلص منه فستزداد فاعليتها .

ومع المجموعتان السابقتان كانت هناك قلة تخشى التغيير أصلا ولكن مع الإحساس بضرورته لم تكن تبد أى رأى بخصوص الأسلوب الممكن أتباعه فمع وطأة الوضع القائم فقد يكون أى نوع من التغيير أو أى أسلوب يتبع فى ذلك الخصوص مفيدا، لذا لم تكن تعترض ولم تكن موافقة على أى من وجهات النظر القائمة .

ولعل من الجدير بالذكر أنه بعد الأتفاق على منهج التغيير باعتباره تحرير للبنوك وزيادة فاعلية الرقابة وإتخاذ القرارات اللازمة فى هذا الشأن من قمة القيادة بالبنك المركزى كان الإلتزام من جانب أصحاب الرأى الأول وان كان ذلك لم يمنع من إستمرارهم لفترة فى محاولة تفسير القرارات الخاصة بالتحرير على أنها تمثل ضوابط إضافية .

- معوقات العنصر البشرى

أ - الارتباط باللوائح الحكومية :

تتطلب الرقابة بالمفهوم العصرى ليس مجرد رفع كفاءة العاملين فى جهاز الرقابة وإنما يقتضى الأمر تغيير فى أسلوب التفكير وأسلوب التعامل على الوحدات الخاضعة للرقابة، وهو ما يتطلب قدرات خاصة وتفهم قد لا يتوافران لدى الكافة بذات القدر، وقد يفيد التدريب على المهارات السلوكية العاملين فى هذا الشأن ولكن لا بد أن يكون لدى الأفراد حدا أدنى من الأستعداد الشخصى يسمح بزيادة القدرات. فضلا عن ضرورة مرونة الحوافز السلبية والحوافز الإيجابية بالقدر الذى يزيد من حرص الأفراد على التميز فى أداء العمل. ولا جدال فى أن القيادات فى مثل تلك المواقع ينبغى أن تكون ممن ثبتت قدراتهم على الآداء المتميز وتطوير العمل والملاحقة السريعة للتطور فى الآداء المصرفى .

ونظرا لارتباط البنك المركزى، شأن سائر الوحدات الحكومية باللوائح المنظمة للترقيات وشغل المناصب، وأن تلك القوانين واللوائح رغم ما تتضمنه من مرونه شكليه، فإن الترقيات وشغل المناصب القيادية ترتبط بالأقدمية ولا يدخل فى الأعتبار التميز إلا كشرط مانع، وبمعنى أنه يتم المفاضلة وفقا للأقدميات بين كل من بلغ تقريره السنوى درجة معينة علما بأن التقارير السنوية فقدت موضوعيتها فى ضوء ضآلة المستوى العام للأجور، إذ ترتبط بها الحوافز الأضافية التى أصبحت تمثل جزء أساسى من دخول العاملين بالقطاعات الحكومية وشبه الحكومية، وبما يعنى أن تخفيض التقرير السنوى سيصيب العامل فى رزقه المعتاد الذى يتعيش منه، من ثم فإن كثيرا من القادة يرفضون تخفيض التقارير السنوية بدافع الإنسانية وخشية الإتهام بالتعسف بعد أن أصبح النمط العام هو التقارير المرتفعة .

ويضاف إلى ما تقدم أن التقارير السنوية لا تفرق بين الجودة والأمتياز فى الوظيفة الحالية وبين الصلاحية لشغل وظيفة أعلى قد تتطلب مهارات وقدرات مختلفة تماما، فضلا عن أن الترقى شرط واجب لزيادة الدخل وإلا أصطدم العامل بالحد الأقصى المقرر لفئته الوظيفية، وهى كلها حدود ضئيلة للغاية علما بأنه لو كان من الممكن أن يتصاعد دخل العامل بشكل مقبول نتيجة لتميزه فى عمله الحالى دون ترقية فقد يختار الكثيرون الدخل بدلا من المسئولية .

ب أنخفاض مستوى الأثابة المالية بالبنك المركزى مقارنة بالبنوك الخاضعة لرقابته :-

لم يعد التميز المالى لموظفى البنوك يقتصر على الأجور وإنما تعداه إلى ميزات مالية سواء فى الأسكان أو العلاج أو مكافآت ترك الخدمة، وكثيرا ما يقارن العاملون ما يحصلون عليه بما يحصل عليه نظرائهم فى نفس المجال الوظيفى ويجد الكثيرون صعوبة ف رفض الأنتقال للعمل بتلك المؤسسات، ويجدر التنويه إلى أن ذلك الأمر يواجه سائر السلطات الرقابية، بل والقضاء أيضا ، ولا شك أنه يؤثر سلبا على أداء البعض رغم محاولة الأغلبية التعايش مع الضآلة النسبية للدخل الوظيفى .

جـ - ارتفاع معدل دوران العمالة :-

رغم أن الحد الأدنى لمدة الخبرة اللازمة لاكتساب المهارات التى تسمح للفرد بأن يعطى لجهة العمل يبلغ نحو ٥ سنوات تبذل خلالها جهودا كثيفة للتدريب فيلاحظ أن المعدل السنوى لترك العمل بقطاع الرقابة على البنوك يبلغ ما يزيد عن ١٠٪ غالبيتهم من المتميزين فى الآداء من الفئات الوظيفية المتوسطة الذين يدور متوسط خدمتهم حول ١٠ سنوات ليعملون فى الداخل بالنبوك القرينة أو بالخارج بالدول العربية .

د - تباين مستوى الخبرة بين الأفراد بصورة ملموسة :-

فى الوقت الذى تطورت فيه أعمال البنوك المصرية بصورة ملموسة وأصبح المعيار الواجب للرقابة هو كفاءة البنوك فى إستخدام الأدوات المستحدثة فى العمل المصرفى بمراعاة أن البنوك سارعت إلى تطوير أعمالها لمسايرة الإتجاهات المصرفية الدولية ولمجابهة المنافسة المحلية خاصة وأن مشاركة البنوك الأجنبية إستقدمت تقنية مصرفية حديثة، فإن الخبرات المصرفية لدى العاملين فى الرقابة لم تلاحق التطورات المصرفية المحلية، وربما كان العائق الأساسى متركزا فى أن قاعدة الهرم التنظيمى أستطاعت بحكم الإحتكاك المباشر مع البنوك والطموح والرغبة فى الحصول على فرصة عمل أفضل بالخارج قد طورت معارفها فى حين أن القيادات الوسطية وبعض القيادات العليا لم تتطور. ويرجع ذلك إلى السببين التاليين :

- أن التكوين النفسى لهم خلال الجزء الأكبر من حياتهم العملية بنى خلال الفترة التى كان مفهوم الرقابة خلالها هو السيطرة والتدخل فى الأعمال الإدارية للبنوك ذاتها .

- أن فرصتهم فى الإحتكاك مع البنوك المحلية المتطورة محدودة حيث أن ذلك الإحتكاك عادة ما يكون مع قمة القيادات أو قاعدة الهرم التنظيمى بقطاع الرقابة على البنوك. فضلا عن أن الفرص المتاحة للعمل بالنسبة لهم بالخارج أو بالداخل ضئيلة نسبيا حيث أن الطلب غالبا ما يكون على صغار العاملين وبالتالى لاتمثل الدوافع الإيجابية لهم سببا كافيا على التطوير، إضافة إلى عدم تواجد حوافز سلبية أصلا تدفعهم إلى التطور، إلا أن التحاسب يتم على الجهد ولا مجال للتحاسب على وجهات النظر الرافضة للتطوير، خاصة إذا ما أقترنت بالأسباب التى تنسب إلى المصلحة العامة أو الحرص أو ما إلى ذلك .

- معوقات تنظيمية :

أ - عدم تناسب الهيكل التنظيمى مع دوافع الأفراد :

يمثل طموح الفرد وآماله فى الحصول على وضع وظيفى أفضل مقارنة بزملائه دافعاً على الأجادة فإذا ما أصطدم ذلك الطموح بقمة الهرم التنظيمى وضآلة إحتمال الحصول على وضع وظيفى أعلى فإن الحافز على الإجادة بتراجع، ونشير فى هذا إلى أن الهيكل التنظيمى لقطاع الرقابة على البنوك تم تعديله أكثر من مرة ليتسع بما يتناسب مع زيادة المهام المترتبة على تصاعد أعداد البنوك، وقد أتسعت قاعدة الهرم بشكل ملموس فى السنوات الأخيرة لملاحقة التطورات الشديدة التى فرضت نفسها على العمل الرقابى، كما زيدت وظائف الإدارة الوسطى حتى يكون نطاق الأشراف مناسب، ولكن تظل قمة الهرم محدودة عن مقابلة طموحات الأفراد عندما يقارنون أوضاعهم الوظيفية بأقرانهم فى البنوك النظيرة .

ب - الأفتقار إلى أدلة عمل إجرائية :

لم تتوافر أدلة عمل إجرائية بالرقابة على البنوك سواء بالنسبة للمتابعة والرقابة المكتبية أو بالنسبة للرقابة الميدانية (التفتيش) وقد كان السبب فى ذلك هو الأعتماد على نقل الخبرات من فرد إلى آخر وحتى لا تمثل تلك الأدلة قيودا على الإبتكار والتطوير ويلتزم بها البعض كحدود قصوى، وربما كان لذلك الرأى حجته حينما كان العمل محدودا، أما الآن وبعد أن أصبحت أعداد البنوك مرتفعة وتنوعت المهام الرقابية تعين تواجد تلك الأدلة ليس

لأغراض أداء العمل اليومي فحسب بل لأغراض التدريب والتنظيم أيضا .

- معوقات فنية وإدارية :

أ - عدم وجود حاسبات آلية :

لم تكن الرقابة على البنوك تستخدم الحاسبات الآلية وكانت جميع العمليات الحسابية تتم يدويا ، وقد كان ذلك الأمر يمثل عبئا على الفاحصين للمراكز المالية للبنوك فضلا عن أن كم البيانات الهائل الذى يرد بصفة دورية غير مستخدم على النحو الأمثل، ويشكل حفظه عبئا على المساحة المكانية .

ولعل من أهم سلبيات ذلك الأمر هو تعذر الرجوع إلى البيانات المتعلقة بالبنوك إلا من خلال الموظف الذى يقوم بحفظها ، فضلا عن أن نفس العمل من الممكن أن يتكرر فى اليوم الواحد وهو ما يستنفذ جهودا كان من الممكن أن تتجه إلى التحليل والتعرف على نقاط الضعف فى البنوك بدلا من الجهود الإدارية والكتابية التى لا تحتاج إلى خبرات فنية .

ب - ضيق المساحة المكانية :

تصاعد أعداد العاملين بالرقابة على البنوك فى الوقت الذى تحددت المساحة المكانية وفق ما تسمح به المبانى التى يشغلها البنك بوسط المدينة، ويتعذر علاج ذلك الأمر إلا بأنتهاء المبنى المخصص للبنك .

٧ - أعتراضات البنوك :

نظرا لأن التغيير يستهدف زيادة فاعلية البنوك فى أدائها لمهامها فهو يفرض عليها أن تكون مخصصات كافية لمقابلة الديون المشكوك فى تحصيلها وتزيد من رؤوس أموالها وتحافظ على توازن أصولها والتزاماتها بالعملات الأجنبية مع أتباع سائر المعايير التى تلتزم بها البنوك الدولية .

ورغم أن البنوك بلا إستثناء توافق على مناسبة وجدوى قرارات البنك المركزى فى أصلاح أوضاعها إلا أنها تعترض أيضا بلا إستثناء على التطبيق الفورى لتلك القرارات وترى التطبيق المرحلى لها حتى تتمكن من مواءمة أوضاعها بيسر، خاصة وأن الأمر سيؤثر فى أرباح البنوك الموزعة، كما سيطالب المساهمين بزيادة رؤوس الأموال، بل وأيضا سيضع

قيودا على معاملات البنوك مع عملائها خاصة شركات القطاع .

٨ - أعتراضات العملاء :

مثلت سياسة المخصصات التى وضعها البنك المركزى دافعاً للعملاء على التعامل الجدى مع البنوك، إذ يلتزم البنك بالبدء بتكوين مخصصات للعميل المدين إذا أنقضت فترة ثلاثة أشهر على موعد سداده للأقساط أو الفوائد ولم يقم بذلك، كما أن التعليمات التى أصدرها البنك المركزى المصرى تهدر الضمانات العقارية، كبديل لأنتظام العميل فى السداد، وقد أعترض بعض العملاء على ذلك حيث تشددت البنوك فى التعامل معهم وألزامهم بالجدية فى التعامل .

٩ - أسلوب البنك المركزى فى التعامل مع المعوقات :

يمكن إيجاز الأسلوب المتبع فى مواجهة الأعتراضات ومجابهة المعوقات فى التالى :

- اعداد خطة تطوير تشمل سائر أعمال البنك المركزى يتم تنفيذها على فترة خمس سنوات تتناول الآتى :

أ - تكثيف إستخدام الحاسب الآلى خاصة فى مجال الرقابة على البنوك .

ب - استقدام خبراء دوليين على مستوى رفيع للمساعدة فى وضع النظم المناسبة بالمشاركة مع الجانب المصرى .

جـ - إيفاد العاملين الفنيين إلى الخارج بالدول التى تتميز بجودة النظم الرقابية .

- يبدأ الجانب المادى بالبرنامج فى السنة الأولى والثانية أما الجانب المتعلق برفع كفاية العاملين فيوزع تدريجيا على مدار السنوات الخمس .
- البدء فى أتباع أسلوب التدريب والتطوير المستمر للعمالة وفق إحتياجات المواقع المستقبلية .
- إجراء لقاء أسبوعى فى موعد محدد من أول كل أسبوع بين قمة إدارة البنك العليا والمسئولين الرئيسين عن مواقع العمل المختلفة فى البنك لمناقشة التطورات المستقبلية والتوقعات لما يمكن أن يحدث وكيفية التعامل معها وتطرح كافة التغييرات المطلوب

إحداثها خلال الأسبوع القادم وكيفية التعامل معها .

- عقد لقاء دوري في موعد محدد بين قمة إدارة البنك العليا مع بعض رؤساء مجالس إدارات البنوك وبحضور مسئولي المواقع في البنك المركزي لمناقشة فاعلية السياسة النقدية وما يقترح من جانب البنوك بشأنها ، وكذا التعامل مع كل ما يطرأ من أحداث .
- التعامل بمرونة مع القيود الوظيفية من خلال نظم حوافز إيجابية تتمثل بالصورة الأولى في حوافز معنوية مع الإجتهاد في رفع الحوافز المادية .

ورغم أن برنامج إدارة التغيير في البنك المركزي قد أظهر نتائج إيجابية إلا أن الحكم النهائي على فاعلية ذلك البرنامج لن يتأتى إلا في عام ١٩٩٦ ومع ذلك فالنتائج الأولية مبشرة بالتفاؤل .

شركة أبو قير للأسمدة والصناعات الكيماوية
تجربة رائدة للأخذ بأسباب التغيير الفعال

المهندس / أسامة السيد الجانينى
العضو المنتدب للشركة

★ شركة أبو قير للأسمدة والصناعات الكيماوية ★

المهندس / أسامة السيد الجانينى

نبذة تاريخية

* تأست شركة أبو قير للأسمدة والصناعات الكيماوية طبقا للقرار الوزاري رقم ٣٧٤ لسنة ١٩٧٦ كشركة مساهمة مصرية بغرض إنتاج سماد اليوريا وتحقيق الأكتفاء الذاتي للبلاد من الأسمدة الأزوتية .

* تم أختيار موقع الشركة علي ساحل خليج أبو قير عند الكيلو ٢٠ طريق أسكندرية / رشيد لتوفير الغاز الطبيعي المكتشف من حقل أبو قير البحري وتوفير مصادر المياه المغذية وشبكات الطرق البرية والسكك الحديدية .

* ساهم في تأسيس الشركة مجموعة من الهيئات والشركات والبنوك المصرية والأفراد .

* تمثل شركة أبو قير للأسمدة الكيمارية أحدي ثمرات التعاون الفني والأقتصادي بين مصر وألمانيا الأتحادية - إذ تم تغطية التمويل الأجنبي للمشروع بقروض ميسرة مقدمة من الحكومة الألمانية.(قرض ١٠٢ مليون مارك من بنك التعمير الألماني يسدد علي أربعين سنة بفترة سماح عشر سنوات وبفائدة رمزية ٧,٥٪ - وتم تغطية باقي التمويل وقدره ١٠٢ مليون مارك ألماني بواسطة مجموعة البنوك الألمانية بقرض تجاري يسددعلي خمس سنوات) .

* بدأت الشركة برأسمال قدره ٤٠ مليون جنيه مصري - وقررت الجمعية العمومية في ٨٩/١٢/١٣ رفع رأس المالي إلي ٨٠ مليون جنيه مصري ليلائم حجم التوسعات بالشركة - حيث بلغت أجمالي الأستثمارات في الشركة حاليا مليار وثلاثمائة مليون

جنيه مصري.

* تم تصميم المصانع وتوريد معداتها والأشراف علي التنفيذ وبدء تجارب التشغيل بواسطة مجموعة (اودا/مانزمان) أحدى كبار الشركات الألمانية المتخصصة في هذا المجال .

* بدأ إنتاج مصانع اليوريا في شهر يوليو ١٩٧٩ - وتم أفتتاحها رسميا في أول سبتمبر ١٩٧٩ .

البيانات الأساسية لمصانع اليوريا :

* تبلغ الطاقة التصميمية للمصانع ١٥٥٠ طن يوريا / يوم (٤٦٥ ألف طن يوريا / سنوي) وتمثل حوالي ٣٠ ٪ من أجمالي إنتاج البلاد من الأسمدة الأزوتية .

* تستهلك المصانع يوميا ١,٢ مترا مكعبا من الغاز الطبيعي والذي يمثل حوالي ٥٠٪ من الأنتاج الحالى لحقل أبو قير البحري .

* تستخدم في المصانع أحدث الأساليب التكنولوجية في صناعة الأسمدة الأزوتية وذلك لأنتاج ١٠٠٠ طن أمونيا / يوميا .

* تتم التغذية آليا في أكياس من البولي أثيلين زنة ٥٠ كجم .

* يتم التحمل آليا علي سيارات أو عربات السكك الحديدية .

تطوير أنتاج ومبيعات اليوريا (خلال السنوات السبع الأخيرة)

السنة	الأنتاج	المبيعات
٨٦/٨٥	٥١٤٢٦٣ طن	٤٩٠٢٠٦ طن
٨٧/٨٦	٤٥٣٥٧٢ »	٤٧٣٦٤٠ »
٨٨/٨٧	٤٨٦٢٥٩ »	٤٧٢٩١١ »
٨٩/٨٨	٥٢٢٤٥٤ »	٥٣٧٥٢٣ »
٩٠/٨٩	٥١٠٤٩٨ »	٥١٢٥٢٠ »
٩١/٩٠	٤٦٣٨٧٩ »	٤٦٤٤٤٧ »
٩٢/٩١	٥٠٣١٧٧ »	٥٠٣٢٢١ »

مصنع نترات النشادر :

* تم توقيع عقد تنفيذ مشروع نترات النشادر بتاريخ ٨٨/٣/٢٦ - بقرض من الجانب الألماني وبتكلفة إجمالية (٣١٥,٨ مليون مارك + ٥٨,٤٥٠ مليون جنيه مصري .

* دخل العقد حيز التنفيذ أعتبارا من ٨٨/٥/٢٣ ولمدة تنفيذ ٣٦ شهرا وذلك لإنشاء وتركيب وتشغيل الوحدات التالية :

وحدة أمونيا بطاقة إنتاجية قدرها ١٠٠٠ طن/يوم (تركيز ٠٠٪) .

وحدة حامض نيتريك بطاقة إنتاجية قدرها ١٨٠٠ طن/يوم (تركيز ١٠٠٪) .

وحدة نترات النشادر إنتاجية قدرها ٢٤٠٠ طن/يوم (تركيز ١٠٠٪) .

أنهت الأنشطة المتعلقة بالأنشاء وبدء التشغيل بنجاح - وظهرت باكورة الأنتاج من سماد نترات النشادر في ١٩٩١/٤/١٩ .

الخط البحري لتصدير الأمونيا :

تؤدي مكونات الغاز الطبيعي في التصنيع إلي تكوين فائض في الأمونيا بحولي ٧٥ طن/يوم - بالأضافة إلي الفائض المتكون نتيجة تطوير مفاعل الأمونيا وتشغيل وحدة استرجاع الأيدروجين بحيث يصل الفائض إلي حوالي ١٠٠ طن/يوم كان يتم التخلص منها بالحرق في الجو .

وترشيدا للطاقة تم إنشاء خط بحري لتصدير الأمونيا السائلة عن طريق خط أنابيب مغمور في خليج أبو قير بطول ٨ كم . ينتهي ببلوف الشحن علي شمندورات يتم ضخ الأمونيا خلاله إلي البواخر بطاقة ٦٠٠٠ طن/يوم حد أدني - وتم أنشاؤه وبتكلفة إستثمارية ٢٥ مليون جنيه تغطي خلال سنتين .

* بدأ تنفيذه في أبريل ١٩٨٩ وتم شحن أول باخرة في ٩٠/١١/١٢ .

الأنشطة الرئيسية بالشركة :

* تحددت الأنشطة الرئيسية طبقا لدور نشاط الشركة الرئيسي - وتتركز الأنشطة الرئيسية

بالشركة طبقا للآتي :

* النشاط الإنتاجي

* النشاط الهندسي

* النشاط المالي

* النشاط التجاري

بالأضافة إلي الأنشطة المعاونة الأخري التي تتمثل في :

* نشاط المعامل ومراقبة الجودة والأمن الصناعي

* نشاط التخطيط

* النشاط الإداري

* نشاط المتابعة / القانوني / الأمن

وما تحويه هذه الأنشطة الرئيسية من أنشطة فرعية طبقا لحجم كل نشاط .

* أخذت الشركة في النشاط الأنتاجي بالأسلوب الرأسي في العمل (مصنع اليوريا / مصنع النترات) نظرا لطبيعة العمل فيما عدا نشاط المرافق حيث يتولي خدمة المصنعين .

* تتولي الإدارة العامة لمراقبة وترشيد الأنتاج تحديد خطة الأنتاج بعد عمل حسابات الكميات - وموازنة المادة والطاقة ومراجعة الخطة الشهرية طبقا لحسابات الكميات المحددة ومتابعة ظروف المصنع وتحليل بيانات الحيود عن الأرقام التصميمية وتحليل الأعطال ومسبباتها ودراسة أسباب الحيود إن وجدت مع مراقبة استهلاكات الطاقة (غاز طبيعي / كهرباء / بخار) كيماويات - والمحافظة علي ظروف البيئة ودراسات الصرف والتلوث .

* وقد أخذت الشركة بالأسلوب الأفقي في النشاط الهندسي للأسباب الآتية :

أ - الأستفادة من الطاقة القصوي للعمالة الفنية .

ب - إيجاد الألفة بين العامل والآلة .

جـ - إشباع حاجة العامل النفسية عن طريق توسيع مسئولياته .

د - استغلال العمالة في العمرات عن طريقي اختلاف مواعيد العمرة لكل من المصنعين .

* أهتمت الشركة بنظام الصيانة الوقائية والدورية للمعدات وإدخال الكمبيوتر في تحديد مواعيد الصيانة لكل آلة مما أدي إلي تقليل فترات التوقفات غير المخططة .. ووضع البرامج الخاصة بالعمرات الجسيمة عن طريق إستخدام (شبكة برت) مما جعل شركة أبو قير للأسمدة تحتل موقعا متميزا بين الشركات علي مستوي العالم في طول الفترات بين العمرات الجسيمة حيث وصلت إلي ما بعد ٢٨ شهرا من التشغيل الناجح .

* نظراً لدخول الشركة في آليات السوق المحلي والعالمي - فقد قامت الشركة بالفصل بين نشاطى الشراء والبيع عن طريق إنشاء جهاز لبحوث السوق والتسويق المحلي والخارجي والشحن بالأضافة إلي نشاط الشراء المحلي والخارجي والمخازن وإستخدام الحاسبات الآلية لتسجيل البيانات لسهولة استرجاعها ومراقبة المخزون مع تسجيل البيانات اليومية للأسعار العالمية للأمونيا والسماد .

* تم إستخدام الآلية في الأنشطة المالية وحسابات المخازن والتكاليف والأنشطة الإدارية بهدف تبسيط إجراءات العمل والإستفادة من الآلية في إجراءات العمل .

* إهتمت الشركة بالتطوير والسعي الدائم لتحسين الإنتاج بما يلائم ظروف التخزين والذوبان في التربة لضمان الأستفادة التامة من المنتج للتربة. وذلك عن طريق البحوث ومراقبة جودة المنتج وإجراء التجارب الميدانية بالأشتراك مع المراكز العلمية المتخصصة والجامعات .

العمالة بالأنشطة الرئيسية

* نظرا لطبيعة صناعة الأسمدة وأعتمادها علي تكنولوجيا متقدمة والتي يمثل فيها الكيف الأهمية عن الكم - ونظرا لحداثة صناعة اليوريا في مصر - فقد سعت الشركة عند إعادة تخطيط القوي العاملة لتشغيل مصنع النترات العمل علي استغلال الطاقة القصوي للعمالة واستغلال فائض العمالة وإعادة تأهيله للأستفادة به بمصنع النترات .

وقد تمت الدراسات مع الأنشطة المختلفة بحيث تصبح العمالة (٢٨٠٠) عاملا بعد تشغيل مصنع النترات بطاقته الكاملة كان عددالعمالة عند إعداد خطة القوي العاملة لتشغيل مصنع النترات في أوائل عام ١٩٨٨ (٢١٠٠) عامل أي يتم استقدام ٧٠ عامل للجداول الزمنية وطبقا لتطور العمل في مشروع النترات تركزت جميعها في الوظائف التخصصية والفنية .

* بلغ مجموع العاملين الفعلي في ٩٢/٦/٣٠ (٢٦٤٦) عاملا - توزيعهم علي الأنشطة الرئيسية طبقا للآتي :

	عدد العاملين	٪ لأجمالي العاملين
الإنتاج	٨٣٥ عاملا	٣١٫٥ ٪
الهندسي	٧٨٦ «	٢٩٫٧ ٪
مالي	٨٢ «	٣٫١ ٪
تجاري	١٧٤ «	٦٫٩ ٪
	~~١٨٧٧~~	
	٧٨٦ عاملا	٧٠٫٩ ٪

حيث يمثل مجموع بالأنشطة الرئيسية (٧١٪) تقريبا من مجموع العاملين في حين يمثل مجموع باقي العاملين (٢٩٪) تقريبا من أجمالي العاملين بالأنشطة المعاونة .

كما يصل مجموع العاملين بالأنشطة الفنية (٢٠٠٥) عاملا بنسبة ٧٥٫٧٪ من أجمالي العاملين في حين يمثل مجموع باقي العاملين في الأنشطة الإدارية ٢٤٫٣٪ من أجمالي العاملين .

أ - إعادة تركيبه العمالة من حيث المجموعات النوعية للوظائف عن طريق تعظيم العمالة التخصصية والفنية وتخفيض عمالة الخدمات والحرفية بالنسبةلأجمالي العمالة .

ب - إعادة تركيبة العمالة من حيث المؤهلات العلمية .

جـ - إعادة تركيبة العمالة من حيث الأعمار .

تصنيف فئات الأعمار طبقا للمجموعات النوعية

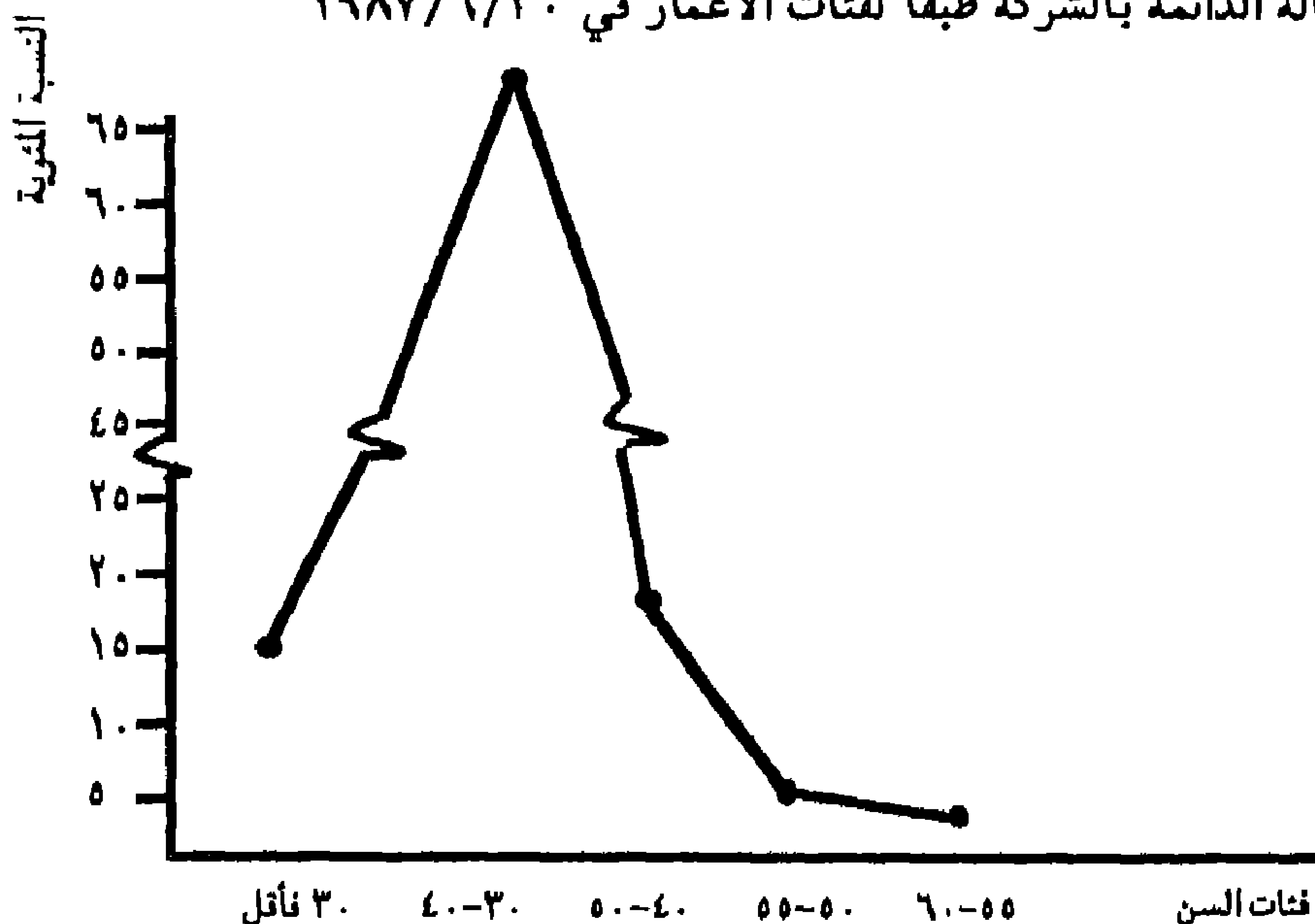
١٩٩٢/٦/٣٠

فئات الأعمار / المجموعة النوعية	أكبر من ٥٦ وأقل من ٦٠ سنة					٥٥ -	٥٠ -	٤٠ -	أقل من ٣٠	أجمالى
	٦٠ -	٥٩ -	٥٨ -	٥٧ -	٥٦ -					
إدارة عليا	١		٣	٢	٢	١٨	١٧			٤٣
تخصصية			١			٨	١١٧	١٤٩	١٢١	٣٩٦
فنية مساعدة		٣	١	١	٣	١٩	١٨٩	٣٠١	٤٥٧	٣٧٤
حرفية	٢	٢	٢	٣	٦	٤٣	٣٣٣	٣٠٤	٤٥	٧٤٠
مكتبية					١	١٧	٨٩	١٢٠	٤٥	٣٧٢
خدمات معاونة	١	١	٢		٥	١٠	٨٥	١١٢	٥	٢٢١
الأجمالى	٤	٦	٩	٦	١٧	١١٥	٨٣٠	٩٨٦	٦٧٣	٢٦٤٦
			٤٢							
٪ لأجمالى عدد العاملين	١ر٪	٢ر٪	٣ر٪	٢ر٪	٦ر٪	٣ر٤٪	٤ر٣١٪	٣ر٣٧٪	٤ر٢٥٪	١٠٠٪
			٦ر١٪							

د - تصنيف العمالة حسب فئات الأعمار في ١٩٨١/٦/٣٠ م .

فئات السن	العدد	النسبة المئوية
٢٠ - ٢٥ سنة	١٥٩	٧ر٨ ٪
٢٥ - ٣٠ سنة	١٩٤	٩ر٥ ٪
٣٠ - ٣٥ سنة	٧٧٢	٣٧ر٧ ٪
٣٥ - ٤٠ سنة	٥٠٦	٢٤ر٧ ٪
٤٠ - ٤٥ سنة	٢٣٣	١١ر٣ ٪
٤٥ - ٥٠ سنة	١٢٢	٦ ٪
٥٠ - ٥٥ سنة	٤٠	٢ ٪
٥٥ - ٦٠ سنة	٤٠	١ ٪
المجموع	٢٠٤٦	١٠٠ ٪

توزيع العمالة الدائمة بالشركة طبقا لفئات الأعمار في ١٩٨٧/٦/٣٠



(٢/ى) بيان تحليلي للعمالة الدائمة طبقا للمجموعات النوعية / المؤهلات بالمقارنة في ١٩٨٧/٦/٣٠ م

* طبقا للمجموعات النوعية :

البيان / المجموعة النوعية	العدد في ٨٧/٦/٣٠	٪ لأجمالى العمالة	العدد فى ٩٢/٦/٣٠	٪ لأجمالى العاملين	٪ التطور
إدارة عليا	٣٥	٪١,٧	٤٣	٪١,٦	٪١٢٣
تخصصية	٢٨٠	٪١٣,٧	٣٩٥	٪١٥	٪١٤١
فنية مساعدة	٥٥٢	٪,٢٧	٩٧٤	٪٣٦,٨	٪١٧٦
حرفـــية	٦٩١	٪٣٣,٨	٧٤	٪٢٨	٪١٠٧
مكتبيـــة	٢٤٥	٪١١,٩	٢٧٣	٪١٠,٣	٪١١
خدمـــات معـــاونة	٢٤٣	٪١١,٩	٢٢١	٪٨,٣	٪ ٩١
المجموع	٢٠٤٦	٪١٠٠	٢٦٤٦	٪١٠٠	٪١٢٩

* طبقا للمؤهلات العلمية

البيـــان / المؤهـــــل	العدد في ٣٠/٦/٨٧	٪ لأجمالي المؤهلات	العدد في ٣٠/٦/٩٢	٪ لأجمالي العاملين	٪ للتطور
مؤهلات عليا	٣٠٥	١٤,٩٪	٤٣٦	١٦,٥٪	١٤٣٪
مؤهلات فوق المتوسطة	٤٣	٢,١٪	١٦٩	٦,٤٪	٣٩٣٪
مؤهلات متوسطة	٧٧٩	٣٨,١٪	١٠٩٧	٤١,٥٪	١٤١٪
مؤهلات أقل من المتوسطة	٦١	٣٪	٦١	٢,٣٪	
بدون مؤهل	٨٥٨	٤١,٩٪	٨٨٣	٣٣,٣٪	١٠٣٪
المجموع	٢٠٤٦	١٠٠٪	٢٦٤٦	١٠٠٪	

بعض المؤشرات المقارنة

ميزانية ٩٢/٩١ - ميزانية ٨٧/٨٦

من مقارنة بعض المؤشرات بين ميزانية ٩٢/٩١ وبين ميزانية ٨٧/٨٦ (بدء إعداد خطة القوي العاملية لتنفيذ مشروع سماد النترات).

تبين الآتى "

أولا : مؤشرات الإنتاج (المبيعات)

	١٩٩٢/٦/٣٠	٨٧/٦/٣٠
سماد اليوريا ٤٦,٥٪ أزوت	٥٠١٧٧ طن	٤٥٣٥٧١ طن
« النترات ٣٣,٥ ٪ أزوت	٦٠٧٣٠٨ طن	-
أمونيا سائلة	٧٨٨١٣ طن	-

* من تحليل المؤشرات تبين زيادة الأنتاج بنسبة ١١٢٪ وبتجاوز الطاقة المسموح بها (٤٥٠,٠٠٠ طن سنويا)(والمخططه) .

* يعتبر العام ٩٢/٩١ العام المالي الأول لإنتاج سماد النترات وبنسبة ١٢١٪ من المخطط وبمقدار ٨٠٪ من الطاقة ويمثل هذا إنجاز ضخم لإنتاج العام الأول .

* تم أستغلال الخط البحري لتصدير الأمونيا للخارج وبنسبة ١٩٧ ٪ عن المخطط (تم التخطيط علي أساس تصدير ٤٠ ألف طن) .

ثانياً : مؤشرات العمالة :

	٩٢/٦/٣٠	٨٧/٦/٣٠
عدد العمالة	٢٦٤٦	٢٠٤٦

(٪٠٠٢)

* من تحليل العمالة يتبين تطور نسبة العمالة ٢٩٪ وبزيادة مقدارها (٦٠٠) عامل وذلك عن طريق وضع خطة القوي العاملة تم فيها تحديد الأحتياج الفعلي عن طريق الدراسة العملية مع الأنشطة المختلفة وذلك لتحقيق الأهداف الآتية : -

١ - الاستفادة من الطاقة المثلي للعامل والأعتماد علي الكيف وليس علي الكم خاصة بعد زيادة الخبرات من خلال سنوات التشغيل .

٢ - العمل علي زيادة الأنتاجية وإنعكاس ذلك علي الأرباح وزيادة دخل العامل .

٣ - الإشباع المادي للعامل والمعنوي عن طريق زيادة أختصاصاته وزيادة دخله .

٤ - اتاحة الفرصة للترفيه .

٥ - استغلال فائض العمالة بالأنشطة المختلفة وإعادة تدريبهم مع إعداد البرامج التدريبية للعمالة الحديثة بين العمالة ذات الخبرة الداخلية والعمالة حديثة التعيين في كلا المصنعين .

ثالثاً : المؤشرات المالية :

	٩٢/٦/٣٠	٨٧/٦/٣٠
	ألف جنيه	ألف جنيه
الفائض القابل للتوزيع	١٠٣٤٨٢	١٨٧٥١
نسبة الفائض الموزع / رأس المال	١٢٩٪	٤٦,٩٪
رأس المال	٨٠٠٠٠	٤٠٠٠٠

* **من تحليل بعض المؤشرات المالية تبين الآتي :**

١ - بلغ نصيب السهم من الأرباح في ٨٧/٦/٣٠ (١,١١٠) جنيه وبنسبة ٢٧,٧٥٪ من القيمة الأسمية للسهم وقدره أربعة جنيهات . في حين ارتفع نصيب السهم من الأرباح في ٩٢/٦/٣٠ (٣,٥٦٨) جنيه بنسبة ٨٩,٢٪ من القيمة الأسمية للسهم .

٢ - بلغت إنتاجية العامل في فى ٣٠ /١٩٨٧/٦ ٢٨٥٦٥ جنيه وإنتاجيته ٥ر٧

جنيه وقد إرتفعت إنتاجية العامل فى ٩٢/٦/٣٠ إلى ١٢٨ ألف جنيه وإنتاجية الجنيه أجر ١٥,٨ جنيه .

وقد أنعكس أثر زيادة الإنتاجية والتخطيط العلمي للقوي العاملة علي متوسط الدخل العام حيث أرتفع متوسط دخل العامل من ٣٨٠٠ جنيه في ميزانية ٨٧/٦/٣٠ إلي ٩٠٠٠ جنيه في ميزانية ١٩٩٢/٦/٣٠ .

رابعاً : المؤشرات الأقتصادية والأجتماعية

من إيمان الشركة بأهمية تحقيق دورها الأجتماعي - فقد أهتمت الشركة بتنمية المنطقة وذلك بإعطاء مشروعات البنية الأساسية للطرق قدرا كبيرا من أهتماماتها والذي يحقق عوائد إجتماعية بالأضافة إلي عوائده الأقتصادية التي تتمثل في تحقيق سهولة إنسياب المنتج عبر شبكة تلك الطرق التي خططت لتربط موقع الشركة مع طريق القاهرة الزراعي والصحراوي خاصة بعد أن وصل إنتاج الشركة اليومي أربعة آلاف طن يتم شحن معظمها بالطرق البرية .

وقد تم إدراج إستثمارات بتكلفة ٨٣,٦٧ مليون جنيه / بالخطة الخمسة بالدولة حيث يتم تمويل هذه المشروعات من حساب خاص باسم الشركة يمول من فرق سعر أقراض القرض الحكومي الألماني للحكومة المصرية ٣/٤٪ وسعر إعادة اقراضه للشركة .

وقد أدرج استثمارات للسنة المالية ٩٢/٩١ بمبلغ وقدره ٢٤ مليون جنيه وقد تم تنفيذ جزء كبير من هذه المشروعات .

وبذلك تكون الشركة قد ساهمت في أداء دورها الأجتماعي عن طريق تنفيذ شبكة من الطرق الحديثة ذات الخدمة الشاقة والطرق البديلة وربطت بين محافظات ثلاث وهي الإسكندرية وكفر الشيخ والبحيرة بطريق الإسكندرية - رشيد وطريق إسكندرية - القاهرة - وتحديث خطوط المياه والكهرباء والتليفونات الواقعة في هذه الطرق . إذ أنه لم يصبح الهدف الأساسي والوحيد للوحدات الإنتاجية تحقيق الربح الأقتصادي علي حساب البيئة والمجتمع المحيط به .

" خصخصة القطاع العام والدستور والإصلاح الإقتصادى"

- الإطار الدستورى للإقتصاد المصرى .
- أهم منجزات القطاع العام وتطور تشريعاته .
- المعوقات التى حالت دون تحقيق القطاع العام لدورة الإقتصاد المستهدف .
- البرنامج المعلن لخصخصة القطاع العام والإصلاح الإقتصادى .
- الإطار العام للسياسات الإقتصادية والمالية المصاحبة لبرنامج الخصخصة .
- نحو إستراتيجية للتوفيق فيما بين أهداف الخصخصة والدستور والإصلاح الإقتصادى .

الدكتور / أحمد سالم

مستشار وزير مالية جمهورية مصر العربية

خصخصة القطاع العام والدستور
والإصلاح الإقتصادى

الدكتور / أحمد سالم

أولا : الإطار الدستورى للإقتصاد المصرى :

باستقراء نصوص الدستور المصرى نخرج بالمبادئ الآتية للإقتصاد المصرى :-

١ - تنظيم الإقتصاد القومى وفقا لخطة تنمية شاملة تكفل زيادة الدخل القومى وعدالة التوزيع ورفع مستوى المعيشة والقضاء على البطالة وزيادة فرص العمل وربط الأجر بالإنتاج (المادة ٣)

٢ - حماية الدولة لأشكال الملكية الثلاث :

الملكية العامية والملكية التعاونية والملكية الخاصة (المادة ٢٩) .

٣ - حماية الملكية العامة مع الدعم المستمر للقطاع العام وقياداته للتقدم فى جميع المجالات وتحمله للمسئولية فى خطة التنمية (المواد ٣٠ ,٣٣) .

٤ - رعاية الملكية التعاونية وتأمين إدارتها الذاتية (المادة ٣) .

٥ - صيانة الملكية الخاصة غير المستغلة وحظر المصادرة العامة لها وعدم جواز تأميمها إلا لاعتبارات المصلحة العامة وبقانون ومقابل تعويض - وعلى أن ينظم القانون وظيفتها الإجتماعية فى خدمة الإقتصاد القومى دون إنحراف أو إستغلال فى إطار خطة التنمية (المواد ٣٢ ,٣٤ ,٣٥ ,٣٦) .

ونخرج مما تقدم بأن الدستور المصرى قد أخذ بنظام الإقتصاد الموجه من خلال التخطيط القومى مع الإستناد إلى أشكال الملكية الثلاث (العامة والتعاونية والخاصة) ومع قيادة القطاع العام للتقدم فى جميع المجالات وتحمله للمسئولية الرئيسية فى خطط التنمية .

ولا شك فى أن الدستور المصرى قد أستهدف من أحكامه المتقدمة تنظيم الإقتصاد القومى على نحو يحقق تعظيم الدخل القومى والكفاية الإنتاجية والقضاء على البطالة وتوسيع فرص العمل من خلال التخصيص والإستغلال الأمثل للموارد الطبيعية والرأسمالية والبشرية المتاحة، وتحقيق عدالة التوزيع ورفع مستوى المعيشة بتعظيم النفع العام فى الأجل الطويل من خلال التوزيع الأمثل للناتج المحقق فيما بين كل من الإدخار والإستهلاك العام والإستهلاك الخاص وفيما بين فئات المستهلكين المختلفة وبما يكفل فى نفس الوقت تحفيز واضطراد النمو الإقتصادى والإجتماعى المتوازن .

وإتجاه الدستور المتقدم فى التوجيه والتخطيط الإقتصادى يؤيده ما نشاهده فى دول الإقتصاد الحر فى السنوات الأخيرة من اضطراد فى الركود ومن هبوط فى الآداء الاقتصادى ومن تراجع فى معدلات النمو ومن تصاعد فى معدلات البطالة، ومن التعريض تباعا لاضطرابات مالية ونقدية - مما دفع المجموعة الأوربية أخيرا إلى السعى لإنشاء صندوق للإستثمار الأوربى لتحقيق الإنعاش الاقتصادى ولتوفير فرص العمل لدول المجموعة من خلال الإنفاق على مشاريع هيكلية كالطرق وشبكات الإتصالات وغيرها .

ومن ناحية أخرى فتشير الدلائل إلى أن الولايات المتحدة تتبنى مع بداية عهد كلينتون سياسة تستهدف التخلص من الركود والهبوط فى حجم الطلب الكى وتصاعد معدلات البطالة والإسهام فى تحقيق الإنعاش الاقتصادى من خلال التوسع فى الإنفاق على مشاريع الخدمات كالتعليم والصحة والبيئة إزاء قصور سياسة تخفيض أسعار الفائدة إلى نحو ٣٪ عن تحفيز المنظمين فى دفع النمو الاقتصادى .

والأتجاهات الأخيرة المتقدمة يؤيدها التاريخ الإقتصادى منذ أزمة التثلاثينات حيث سبق وأن تبنى روزفلت برنامجا موسعا للمشروعات العامة لمواجهة أزمة الثلاثينات وللخروج من الكساد العالمى، كما استمرت الدول الغربية فى تبنى سياسات توسيع ودعم الطلب الكى لاستيعاب إمكانيات الطاقات الإنتاجية المتاحة من خلال ما تقدمه من برامج

للمساعدات أو للقروض السلعية للدول النامية والتى تعتمد أساسا على فوائض الحاصلات والمنتجات والطاقات العاطلة بالدول المانحة .

وتستند الإتجاهات المتقدمة فى الإقتصاد الحر أساسا إلى عدد من النظريات منها نظرية كينز التى تنادى بتدخل الدولة للإرتفاع بحجم الطلب إلى مستوى العرض الكلى بما يكفل الأستغلال الكامل للموارد المتاحة تجنبا للأزمات الإقتصادية ثم هناك نظرية الدفعة القوية لروزنشتين التى تؤيد تدخل الدولة فى النشاط الاقتصادى طبقا لخطة مرسومة تتضمن دفعة اقتصادية قوية أو سلسة من الدفعات الاقتصادية فى مجالات الإستثمار وأستغلال الموارد المتاحة لتحقيق حد أدنى من معدلات النمو الاقتصادى تكفل بلوغ مرحلة النمو التلقائى المطرد. كذلك فعن النظريات المسانده لتدخل الدولة فى الاقتصاد الحر نظرية النمو المتوازن لنوكس التى ترى أن التنمية الاقتصادية تتطلب الأستثمار المتزامن والتناسب فى القطاعات المتكاملة لزيادة حجم الطلب الكلى. كما يمكن تفسير وتفهم نظرية النمو غير المتوازن لهيرشمان بأنها تشير إلى ترتيب الأولويات فى مجالات تدخل الدولة بإعطاء الأفضلية للمجالات وللمشروعات التى تزيد من حوافز النمو الإقتصادى على المستوى القومى .

ومما تقدم يتبين أهمية تبنى الإطار العام للأسس الإقتصادية الواردة بالدستور المصرى بالنسبة للتوجيه الإقتصادى وبالنسبة لدور القطاع العام فى مجال تعظيم الدخل القومى وتحقيق عدالة التوزيع وبزيادة فرص العمل والقضاء على البطالة بما يتفق مع النظريات الإقتصادية التى أفرزتها تجارب الإقتصاد الحر ومع إضافة أبعاد خاصة أخذها الدستور المصرى فى الإعتبار أهمها : -

١ - حماية الإقتصاد المصرى من السيطرة والتبعية الأجنبية التى عانى منها طويلا منذ عهد الخديوى أسماعيل تحت وطأة الديون الأجنبية، ومع استمرار سيطرة الأجانب على غالبية طاقات الإقتصاد القومى حتى بدء التمصير عام ١٩٥٦ بتأميم قناة السويس ثم بتمصير البنوك وشركات التأمين والتجارة الخارجية وقاعدة واسعة من الأنشطة الإقتصادية فى قطاعات البترول والتعدين والصناعات المعدنية والهندسية والكيمياوية والأدوية ومواد البناء والنسيج - ولذلك فقد أعطى الدستور المصرى أهمية خاصة للقطاع فى قيادة التنمية الإقتصادية فى إطار سياسة التوجيه الإقتصادى لتعويض

قصور عنصر التنظيم الوطنى ولحماية الإستقلال الإقتصادى الذى اعتبره الدستور دعامة أساسية للإستقلال السياسى .

٢ - مواجهة حافز الربح التجارى السريع وحده عن تحقيق أهداف الإصلاح الاقتصادى لهياكل الإنتاج فى إقتصاد خضع طويلا للأستعمار وللنفوذ الأجنبى بينما يمكن للقطاع العام أن يرجح ويوازن إعتبارات الربحية الاقتصادية مع أعتبارات الربحية التجارية السريعة وأن يكون مسئولا عن تنمية الصناعات الأساسية والاستراتيجية وعن تعميق هياكل الإنتاج - وهى مجالات لا يصلح فيهاجهاز الثمن وحافز الربح السريع وحدهما لتحقيق أهداف التنمية فى الأجل الطويل وفى بناء اقتصاد قومى مستقل وغير تابع .

٣ - تيسير تطبيق أساليب الترشيد على المستوى القومى من خلال القطاع العام فى إقتصاد محدود الحجم فى مواجهة الشركات العملاقة فى المنافسة الدولية شاملا التخصص والإنتاج الكبير وبلوغ الحجم الأمثل والتكامل وتعميم أفضل المعدات وأساليب الإنتاج والسيطرة على المتغيرات وتمويل نفقات البحث والتطوير .

وإذا كانت تلك هى أهداف وأبعاد القطاع العام الأساسية فى الدستور المصرى - فما هى أهم منجزاته وما هى المعوقات الحقيقية التى حالت دون تحقيق بعض هذه الأهداف ؟ وهل يكفل علاجها قانون قطاع الأعمال العام مع البرنامج المعلن للخصخصة ولتوسيع قاعدة الملكية الخاصة، مع السياسات الاقتصادية والمالية والنقدية المصاحبة .

ثانياً : أهم منجزات القطاع العام وتطور تشريعاته :

لقد أمكن من خلال القطاع العام تأسيس قاعدة إنتاجية واسعة للصناعات الثقيلة وللصناعات المغذية فى مجال الصناعات المعدنية كصناعة الحديد والصلب وصناعة المطروقات ومجمع الألومنيوم وفى مجال الصناعات الهندسية كمحركات الديزل وآلات الورش وصناعة وسائل النقل، وفى مجال الصناعات الكيماوية كصناعة فحم الكوك والأسمدة، وفى مجال البتروكيماويات وفى مجال مواد البناء كصناعة الأسمنت ...

كذلك فقد طبق من خلال القطاع العام بفضل التكامل الأفقى لأساليب الترشيد فى تنميط ما يشترى من مستلزمات ومعدات الإنتاج من الخارج لما يصاحب ذلك من وفور

فضلا عن الوفور التى تترتب على إجراء التنسيق والتخصص والتكامل فيما بين الوحدات الإقتصادية التابعة لمؤسسة أو هيئة قطاع عام واحدة. كذلك أمكن تحقيق قدر من التنسيق فى سياسات وبرامج الإستثمار والإنتاج وتأمين توفير حد أدنى من فرص العمل. وعلى هذا النحو فقد قام القطاع العام بدوره فى التنمية وتحمل مسئولياته إزائها، وبالأضافة إلى ما تقدم فقد كان القطاع العام هو مدرسة القيادات والمهارات للشركات المشتركة والخاصة مما مكن سياسة الإنفتاح أن تبدأ وأن تستمر وتتعاظم .

ومن ناحية أخرى فبمتابعة تطور ملكية الدولة فى القطاع العام، يلاحظ البدء بالتوجيه الإقتصادى بملكية حصص قابضة فى الشركات دون إنفراد هذه الشركات بنظم موحدة وذلك لدى إنشاء المؤسسة الإقتصادية عام ١٩٥٧ والتى شملت إختصاصاتها ممارسة بعض وظائف شركات الإستثمار القابضة بإختصاصاتها بدور الوساطة المالية فى الإئتمان الطويل الأجل وعقد القروض وإصدار السندات وإعادة إقراضها للشركات التى تساهم فى رأسمالها وبضمانها فيما تعقده من قروض، وبتأسيس الشركات وملكية وإدارج حصص ملكية الدولة فيها وبكفالة التوافق فيما بين النشاط الإقتصادى العام والخاص، وتنظيم علاقات الدولة بالقطاع العام صدر خلال هذا الوقت القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٥٧ بتعميم نظام المؤسسة الاقتصادية بحيث تقوم المؤسسة العامة بدور الشركة القابضه فى علاقاتها بشركاتهاالتابعة، فنشأت موسسة مصر لتضم الشركات التابعة لبنك مصر، ومؤسسة نصر. وقد صاحب هذه الفترة إعادة تقويم أسلوب المؤسسات القابضة المتكاملة أو متعددة الأغراض وتقرر تحويلها إلى مؤسسات نوعية قابضة يتبع كل منها مجموعة من الشركات التى تعمل فى نشاط نوعى متجانس. وقد لحق ذلك صدور القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٦ فكان أول تشريع للمؤسسات العامة يضع نظاما خاصا لشركات القطاع العام يختلف عن النظام المقرر لشركات القطاع الخاص، وبدأت سياسات توجيه المؤسسات العامة للشركات التابعة بالنسبة للموازنة وبرامج الإستثمار وبرامج الإنتاجة والتسويق والتصدير والتمويل والميزانية والحسابات الختامية واللوائح والهياكل التنظيمية. وقد تبع هذه المرحلة صدور قانون الموسسات العامة رقم ٦٠ لسنة ١٩٧١ مستهدفا تحريراً جزئيا للوحدات الاقتصادية. فقصر اختصاص المؤسسة العامه على التخطيط والتنسيق والمتابعة وتقويم الآداء دون التدخل فى التنفيذ. وفى منتصف السبعينات صدر القانون رقم ١١ لسنة ١٩٧٥ بإلغاء الموسسات

العامة وإحلال محلها نظام المجالس القطاعية والأمانات الفنية مع الإبقاء على الجمعية العمومية، ثم تبع هذه التجربة العودة ثانية إلى نظام هيئات القطاع العام بصدور القانون رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٣. وأخيرا فقد صدر القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ فأدخل نظام الشركات القابضة محل هيئات القطاع العام .

وتتركز الاختلافات الأساسية فيما بين التشريعات السابقة للقطاع العام والتشريع الأخير فى اكتمال التحرر حيث أصبح من إختصاص الشركة القابضة تقرير بيع كل أو بعض أسهم الشركات التابعة بما يؤدى إلى خفض حصة الشركه القابضة أو الأشخاص الإعتبارية العامه وبنوك القطاع العام فى رأسمالها عن ٥١٪، والقيام بكافة الأعمال اللازمه لتصحيح الهياكل التمويلية وتصحيح مسار الشركات المتعثرة بما فى ذلك تخصيص نسبة من أحتياطيات الشركة القابضة لهذا الغرض، وإتخاذ الإجراءات اللازمة لتعظيم الربحية وترشيد التكلفة وذلك بالإضافة إلى اختصاص الشركات القابضة بتأسيس الشركات وشراء الأسهم وبيعها وإصدار صكوك التمويل والسندات لأغراض الأستثمار، وإتخاذ كل ما يلزم بصفه عامه لزيادة قيمة استثماراتها وما تحققه من أرباح. كذلك فقد استهدف التشريع الأخير تحقيق المساواه فيما بين الشركات العامه والخاصه مقررا مبدأ عدم حرمان شركات قطاع الأعمال العام من أيه مزايا أو تحميلها بأية أعباء تخل بالمساواه بينها وبين الشركات المساهمه الخاضعه للقانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١. وقد شمل ذلك إلغاء حصة بنك ناصر الاجتماعى فى الأرباح ونسبة الـ ٥٪ التى كانت مخصصة لشراء سندات حكومية وتحديد حقوق العاملين (النقدية والعينية) فى الأرباح بما لا يقل عن ١٠٪ وبما لا يزيد عن الأجور السنوية. وتحقيقا للمرونة فى الأداء فقد تقرر إلغاء توحيد نظم العاملين مع تحويل الشركات وضع لوائح العاملين بالأشتراك مع النقابة العامة وعلى أن تعتمد من وزير قطاع الأعمال العام ومع مراعاة ربط الأجور بالإنتاج والأرباح وتعميقا للمسئولية فقد أصبح من أختصاص الجمعيات العمومية تنحية وتجديد عضوية مجالس الإدارة. ومن المتوقع أن تسهم السياسات المتقدمة - مع تبنى السياسات الكفيلة بتنشيط الطلب بسوق الأوراق المالية - فى تدعيم التمويل الذاتى للقطاع العام وفى الحد من إعتماده السابق فى تمويله على القطاع المصرفى .

تطور اقتصاديات شركات القطاع العام خلال الفترة ٨٦/٨٧ - ٨٩/١٩٩٠

البيـــــان	٨٦ / ٨٧ (فعلى)	٨٧ / ٨٨ (فعلى)	٨٨ / ٨٩ (فعلى)	٨٩ / ٩٠ (فعلى)	
صافى حقوق الملكية	١١٠٣٧	١١٩٣٧	١٣٣٧٣	١٤٨٩٩	
الإنتاج بسعر السوق	٢٠٧١٩	٢٥٦١٤	٣١١٨٠	٣٧٣٤٢	
القيمة المضافة الإجمالية	١٠٧٦	١٢٦٦٩	١٤٨١٦	١٧١٨٠	
القيمة المصافة الصافية	٨٨٣٦	١١١٠٢	١٣٠٧٣	١٥٢٩٩	
الأجـــــور	٣٦٢٨	٤٢٢٨	٤٨٣٦	٥٤٩٢	
الفائض القابل للتوزيع (قبل الضريبة)	١٩٥٧	٢٥٢١	٣٠٩١	٣٣٣١	
الفائض الصافى بعد استبعاد الخسائر	١٥٨٣	٢١٠٤	٢٧١٨	٢٩٢٣	
معدل القيمة المصافة الصافية للإنتاج	٤٢ر٦٪	٤٣ر٣	٤١ر٩	٤١٪	
معدل الفائض الصـــــافى إلى القيمة المضافة الصافية	١٧ر٩٪	١٩٪	٢٠ر٨٪	١٩ر١٪	
القيمة المضافة الصافية للجنيه أجر	٢ر٤٤ ج	٢ر٦٣ ج	٢ر٧٠ ج	٢ر٧٩٠٪	
الفائض الصافى للجنيه أجر	٤٤ر ج	٥٠ر ج	٥٦ر ج	٥٣ر ج	
الفائض الصافى لحقوق الملكية	١٤ر٣٪	١٧ر٦٪	٢٠ر٣٪	١٩ر٦٪	

ويوضح ما تقدم الإتجاه العام للتحسن الفعلى فى إقتصاديات القداع العام ومن ناحسة أهرى فقد صاحب الإتجاه المتقدم زيادة فى الإيرادات السياسية للدولة المتولدة عن نشاط شركات القطاع العام كما يتبين من الجدول التالى :

تطور الإيرادات المحولة للدولة من شركات القطاع العام خلال الفترة (٨٦/٨٧ - ٩٠/٩١

" بالمليون جنيه"

البيـــــان	٨٦ / ٨٧ (فعلى)	٨٧ / ٨٨ (فعلى)	٨٨ / ٨٩ (فعلى)	٨٩ / ٩٠ (فعلى)	٩٠/١٩٩١ (فعلى)
ضرائب ورسوم سلعية	٩٤٥	١١٢٢	١٢٤٤	١٢٤٦	١٢٧١
ضرائب على الأرباح	٦٧٨	٨٦٢	١٠١٨	١١٣١	١٠٣٤

ثالثاً : المعوقات التي حالت دون تحقيق القطاع العام لدوره الإقتصادي المستهدف :

يمكن إرجـــاع عدم تحقيق القطاع العام لدوره الاقتصادى المستهدف إلى العوامل التالية :

١ - - عدم الإلتزام بتطبيق القوانين الإقتصادية - وخاصة بالنسبة لدور جهاز الثمن مع قانون العرض والطلب وتحقيق التناسب فيما بين التغير فى التكلفة الاقتصادية لعوامل الإنتاج وبين التغير فى أسعار البيع، وبالنسبة لتحقيق التناسب فيما بين معدل العائد الداخلى للمشروعات وبين تكلفة التمويل، وبالنسبة لربط الأجور بالكفاية الإنتاجية، وبالنسبة لمراعاة تطبيق قانون تعادل الإنتاجية الحدية بالكفاية الإنتاجية، وبالنسبة لمراعاة تطبيق قانون تعادل الإنتاجية الحدية تأمينا للتخصيص الأمثل للموارد المتاحة، وبالنسبة لمراعاة مقتضيات التوازن الديناميكى بتوفير المرونة فى قرارات الإستثمار والإنتاج والتوزيع تجنبا للطاقات العاطلة وتراكم المخزون والضغوط التضخمية .

٢ - قصور أو عدم تحقيق ومتابعة دراسات الجدوى الفنية والإقتصادية - ويسفر ذلك عن إهدار بعض الإستثمارات لعدم أو لقصور جدواها أو تضاعف تكاليف الإستثمارات عما كان مقدرا لها أصلا - وذلك نتيجة لقصور فى بعض مراحل أو عوامل الإنتاج أو فى الطرق والأساليب التكنولوجية للإنتاج أو فى فرص التسويق أو لعدم سلامة إختيار موقع المشروع وبما يؤدى إلى اضطراد الخسائر مع بدء التشغيل .

٣ - إطالة وتخلف أجل تنفيذ المشروعات - ويسفر ذلك عن إرتفاع تكلفة الإستثمارات وتراكم أعباء التمويل خلال الفترة السابقة على بدء التشغيل وتضخم النفقات الإيرادية المؤجلة. فضلا عن التعرض للتقادم التكنولوجى لمعدات المشروع وبما يثقل كاهل المشروعات مع بدء الإنتاج بتحميلها بأعباء ثابتة متضخمة متعلقة باهلاكات إستثمارات غير منتجة .

٤ - الخلل فى الهياكل التمويليه - وذلك نتيجة للقصور فى تحقيق التناسب فيما بين مصادر واستخدامات المال المستثمر شاملا حقوق الملكية والقروض بالمقارنة بالمال

المستثمر الثابت والعامل أو نتيجة للقصور فى تحقيق التناسب فيما بين رأس المال الثابت ورأس المال العامل اللازم للإستغلال الأمثل، أو نتيجة للقصور فى تحقيق التناسب فيما بين التمويل الذاتى أو الداخلى (شاملا رأس المال والإحتياطيات والمخصصات) وبين التمويل من الغير (شاملا القروض وإئتمان الموردين المحليين وتسهيلات الموردين الخارجيين وسائر العلاقات الائتمانية مع الدائنين والبنوك). وقد زادت وطأة هذا الخلل مع التحول إلى سوق الصرف الحرة للنقد الأجنبى وإنعكاس أثر ذلك على تضخم أعباء الإلتزامات السابقة .

٥ - قصور الصيانة والإحلال والتجديد والتطوير - ويسفر ذلك عن هبوط الإنتاجية وإرتفاع معدلات الفقد وقصور معدلات التحميل وإرتفاع تكلفة الإنتاج، بالإضافة إلى التعرض للتقادم التكنولوچى وتطور الأسواق وبما يؤدى إلى ضعف الموقف لتنافس على المستوى الدولى .

٦ - القصور فى توفير النقد الأجنبى اللازم لاستغلال الطاقات الإنتاجية لما أقيم من مشروعات - ويسفر عن ذلك عن هبوط الإنتاج عن حجم التعادل الذى يكفل توازن إيرادات النشاط مع التكلفة الكلية وإرتفاع ما تتحمله وحدة الإنتاج عن المصروفات الثابتة. وقد زادت وطأة هذه المشكلة فى حالات تزايد الإعتماد بالنسبة لمستلزمات الإنتاج على العالم الخارجى وقبل التحول للسوق المصرفية الحرة للنقد الأجنبى .

٧ - القصور فى ضبط تشابكات الإنتاج والإستثمارات مع تدفقات التمويل ويبرز ذلك بصفة أساسية فى علاقات الشركات المنتجة للسلع الرأسمالية وشركات المقاولات والتشييد من ناحية فى علاقاتها بعملائها وخاصة مع الحكومة والهيئات العامة إذا أجرت على التخلف فى الوفاء بالتزاماتها فى مواعيد الإستحقاق، ويؤدى ذلك إلى إرتفاع أعباء التمويل والفوائد وتجاوز السقوف الإئتمانية فى هذه الشركات وبما ينعكس على تكلفة نشاطها وعلى جدارتها الإئتمانية وعلى قدرتها الإنتاجية وعلى نتائج أعمالها .

٨ - الخلل فى تنظيم وإدارة المشروعات - ويشمل ذلك الخلل فى الهياكل التنظيمية ومستوى كفاءة الإدارة العليا أو قصور الخبرات والتخصصات أو القصور فى العمل بروح الفريق أو المركزية الزائدة أو قصور نظم الرقابة أو لقصور فى ترشيد عناصر

التكاليف أو فى محاسبة المسئولية .

٩ - القصور فى نظم تخطيط الإنتاج وفى الرقابة على الجودة - ويشمل ذلك القصور فى تحديد التشكيلة المثلى للإنتاج وفى المتابعة الفعالة لبرامج الإنتاج والقصور فى أحكام نظم الرقابة المتكاملة على الجودة .

١٠- تضخم أو عدم توازن المخزون السلعى - وقد يرتبط ذلك بالقصور فى ربط سياسات الشراء باحتياجات السوق بما يؤدى إلى تجاوز حدود التخزين الاقتصادى، كما قد يرتبط ذلك بالقصور فى النقد الأجنبى بما يؤدى إلى عدم توازن عناصر المخزون وعدم تكامل الإنتاج التام - وينعكس ذلك على عجز السيولة وتزايد أعباء التمويل المصرفى .

١١- القصور فى النظام التعاقدى وفى أدوات الوفاء - حيث يسهم القصور فى تحديد الحقوق والإلتزامات المتوازنة بين أطراف التعامل وقصور إستخدام الأوراق التجارية كأداة للوفاء فى المعاملات إلى عدم إمكانية خصم هذه المديونيات مصرفيا أو الأقتراض بضمانها، وعلى النحو الذى كان يمكن اتباعه فيما لو استخدمت الأوراق التجارية فى تسوية هذه المديونيات وخاصة فى العلاقات مع الحكومة والهيئات العامة.

١٢- قصور نظم العمـــالة والأجور - بما يؤدى إلى تحميل المشروعات بأعباء العمالة الزائدة وعدم فاعلية نظام تأمين البطالة لاستيعاب البطالة المستترة بالقطاع العام .

١٣- القصور فى تجنيب المخصصات اللازمة لمواجهة الخسائر المحتملة أو للحفاظ على الطاقة الإنتاجية للمال المستثمر - حيث يؤدى التحفظ فى تجنيب المخططات اللازمة لمواجهة الإلتزامات أو الخسائر المحتملة والجمود عند الأساس التاريخى فى حساب مخططات اهلاك الأصول الثابتة أو فى تقييم المخزون إلى إغفال أثر التضخم وإرتفاع الأسعار على القيمة الإستبدالية الحقيقية للمال المستثمر - وإلى قصور الإمكانيات التمويلية للمشروعات وتدهور إقتصادياتها .

١٤- القصور فى نظام توزيع الأرباح - حيث لم يراع إعطاء الأولوية فى سياسة توزيع

الأرباح للإحتياطيات اللازمة لسداد أقساط القروض المحلية أو الخارجية ومما أدى إلى حلقة مفرغة بالنسة لسداد القروض بقروض بدلا من سدادها من الفوائض التى تحققها المشروعات .

رابعاً : البرنامج المعلن لخصخصة القطاع العام والإصلاح الإقتصادى :

يستهدف البرنامج المعلن فى يناير ١٩٩٣ لخصخصة القطاع العام أولتوسيع قاعدة الملكية ما يأتى : -

١- زيادة معدلات استخدام الطاقات المتاحة لدى شركات قطاع الأعمال العام .

٢ - الحد من استنزاف الموارد المالية وتحقيق مستوى أفضل لاستخدامها .

٣ - اتاحة الفرصة للإتصال بالأسواق الخارجية والحصول على التقنيات الحديثة وجلب رءوس الأموال للأستثمار .

٤ - توسيع قاعدة الملكية بين المواطنين وزيادة حصة القطاع الخاص المؤهل فى الأستثمار الوطنى .

٥ - زيادة فرص العمل .

٦ - تخصيص عائد البيع لسداد مديونيات البنوك واستخدام الفائض منها لزيادة موارد الموازنة العامة للدولة .

٧ - تنشيط سوق المال .

وتشمل المبادئ الأساسية للبرنامج ما يأتى : -

١ - لا يجوز أن يتمتع مشترى وحدات قطاع الأعمال العام الاقتصادية بأى شكل من أشكال الاحتكار، كما يجب عدم منحه حماية أو مزايا خاصة مثل الحماية من المنافسة أو تمويل حكومى أو ضمانات حكومية للقروض المصرفية .

٢ - يمنح مشترى وحدات قطاع الأعمال العام جميع الحقوق والحريات المتاحة لشركات القطاع الخاص مع الحرية لتحديد الحجم الأمثل للعمالة .

٣ - يتم تحرير الواردات والأسعار، وازالة العوائق الأخرى من طريق المنافسة فى السوق.

أما القطاعات التى تتداول منتجاتها فى الأسواق مثل المرافق العامة، فإن الأمر يتطلب إنشاء إطار تنظيمى وجهة محايدة ومستقلة لتأكيد الكفاءة الاقتصادية للتشغيل.

٤ - فى الحالات التى تبقى للشركة حصة تمثل الأقلية، لا يجوز أن تشترط هذه الأخيرة بحقوق تصويت خاصة .

٥ - اذا تقرر طرح إحدى الشركات التابعة أو أسهمها للبيع فيجب الا يتم أى استثمارات إضافية بهدف التوسع، ويقتصر الاستثمار على أعمال الصيانة وتنفيذ خطة الإصلاح الهيكلى للشركة .

٦ - يجب أن تتاح الفرصة المتكافئة ودون تمييز لكل من يرغب فى الشراء دون إخلال بالقيود القانونية المفروضة بالنسبة لملكية الأجانب أو الأسباب التى تتعلق بالأمن والنظام العام .

٧ - تتاح المعلومات بالكامل عن جميع مراحل البيع .

٨ - حظر البيع المباشر أو المفاوضات مع طرف دون غيره إلا بعد الحصول على عطاءات معلنة، وضرورة إعطاء الأولوية فى الشراء لحملة الأسهم الحاليين .

٩ - الا يعتبر نقل ملكية شركة عامة إلى شركة عامة أخرى أو إلى بنك مملوك للدولة توسعا فى قاعدة الملكية الخاصة .

١٠- فى الحالات التى تفرض فيها الضرورة إقامة مشروعات اقتصادية جديدة، تعطى الأولوية للقطاع الخاص وكذلك يعطى للأفراد الأولوية فى تملك الأسهم .

ويقتضى برنامج توسيع قاعدة الملكية الخاصة بما يأتى : -

١ - المبادرة بعرض جزء من محفظة الأوراق المالية أو المساهمات لاختبار استعداد السوق .

٢ - يطرح للبيع المشروعات الاقتصادية التى تملكها المحافظات وكذلك مساهمات الشركات العامة فى الشركات المشتركة وكذلك ما تقرر الدولة بيعه من أصول وأسهم شركات قطاع الأعمال العام التابعة للشركات القابضة .

٣ - يتم الاعلان عن الأصول التى تطرح للبيع، وكذلك توفير كافة البيانات الفنية والمالية التى تساعد المشترى على إعداد دراسته وتقييمه .

٤ - يتم تشجيع المشترين من ذوى الخبرة والقدرة عل تحقيق النجاح .

٥ - تشجيع الأفراد والنقابات والمنشآت والشركات الخاصة لتملك الأسهم المطروحة للبيع .

ويشمل برنامج الحكومة السنوى طرح أسهم ومكونات عدد لا يقل عن ٢٥ شركة للبيع سنويا خلال الفترة (١٩٩٣/٩٢ - ١٩٩٧/٩٦) ويشمل ما يتم طرحه : -

١ - الأسهم التى تملكها الشركات القابضة فى رؤوس أموال الشركات المشتركة الخاضعة لأحكام القانون ٢٣٠ / ٨٩ والشركات المساهمة الخاضعة لاحكام القانون رقم (١٥٩) لسنة ٨١ .

٢ - الأسهم التى تملكها الشركات القابضة فى رؤوس أموال اشركات التابعة .

٣ - الأسهم التى تملكها الشركات القابضة فى رؤوس زموال الشركات التابعة والخاضعة للقانون ٢٠٣ لسنة ٩١ والتى تتملكها الشركات القابضة بالكامل .

٤ - ما تحدده الشركات التابعة من أصول يمكن أن تطرح للبيع .

خامسا - الإطار العام للسياسات الاقتصادية والمالية المصاحبة لبرنامج الخصخصة :-

شملت السياسات المصاحبة لبرنامج الخصخصة عددا من السياسات الاقتصادية التى تستهدف الحد من نشاط القطاع العام وقطاع الأعمال العام مع توفير مزيد من الحريات الاقتصادية للقطاع الخاص وشمل ذلك أساسا : -

١ - تحديد السقوف الائتمانية لمطلوبات البنوك من شركات القطاع العام وشركات قطاع الأعمال - وعلى الجانب الآخر فقد تقرر إيقاف العمل بالسقوف الائتمانية لمطلوبات البنوك من القطاع الخاص - وقد أنعكس ذلك على معدلات استغلال الطاقات الانتاجية بقطاع الأعمال العام كما كادت أن تتوقف أستثمارية مع توقف البنوك عن توفير الضمانات المصرفية اللازمة لتمويل الاستثمار وكذا مع توقف بنك الاستثمار عن اقراض غالبية شركاته .

٢ - تحرير أسعار الفائدة وتدخل البنك المركزى فى الطلب على العقود بقدر يفوق متطلبات عجز الموازنة العامة بهدف امتصاص فائض البنوك وتعميمها بما انعكس على ارتفا أسعار الفوائد المحلية وتبعا لذلك ارتفاع ما يتحمله قطاع الأعمال العام اعتبار تحويلية قبل إصلاح هياكله التحويلية ومع قصور الإمكانيات الائتمانية لاستغلال طاقاته ومع تضخم مديونياته المرتبطة بتشابكاته ومستحقاته طرف الحكومة والهيئات العامة .

٣ - الاتجاه نحو تخفيض الحدود القصوى للتعريفة الجمركية .

٤ - تحرير الواردات وتضيق قوائم حظر الاستيراد والاتجاه نحو الغائها .

٥ - تحرير وتوسيع نطاق المنافسة الداخلية والخارجية .

سادسا : نحو استراتيجية للتوفيق فيما بين أهداف الخصخصة والدستور والإصلاح الاقتصادى :

يستهدف الأصلاح الاقتصادي فى الاقتصاد المعاصر رفع وتنظيم الكفاية الإنتاجية والتى تمثل محور الصراع فى المنافسة العالمية وخاصة فيما بين الولايات المتحدة وأوربا وشرقى اسيا - وتبعا لذلك فإن سياسة الخصخصة يلزم ألا تكون هدفا فى ذاتها بل أن يكون الهدف الرئيسى منها هو تعظيم الكفاية الإنتاجية للاقتصاد القومى لتمكينه من المنافسة الدولية كذلك فإن سياسة الخصخصة - فى رأيى ليست تغيير فى المالك - بل هى الإلتزام بتطبيق القوانين ومن ناحية أخرى فقد تبين لنا من استقرائنا للإطار الدستورى للاقتصاد المصرى قيامه بالتخطيط القومى الذى يستهدف اضطراد نمو الانتاج القومى بمعدل يفوق الزيادة الكائنة بما يسهم فى وقت واحد فى القضاء على البطالة وفى ارتفاع مستوى المعيشة - وقد أناط الدستور بالقطاع العام قيادة التنمية فى جميع المجالات بالإشتراك مع القطاعين الخارجي والتعاونى - ويعنى ذلك قيام القطاع العام بالدورالرئيسى والحاكم أو الموجه للتنمية فى مختلف القطاعات لتحقيق النمو الاقتصادى والاجتماعى المتوازن وما يقتضيه من الاستغلال الأمثل للموارد وتعظيم الناتج القومى، وتنظيم الانتفاع من الناتج المحقق فى الأجل الطويل بمراعاة طبيعة وظروف مراحل النمو الاقتصادى.

وقد تأكد دور القطاع العام فى مصر بحلوله محل المنشآت الأجنبية عقب العدوان الإسرائيلى البريطانى الفرنسى عام ١٩٥٦ للتخلص ولتدعيم الاستقلال الاقتصادى

والسياسى، ولتحقيق التعبئة الاقتصادية، ولتصحيح وتعميق هياكل الانتاج على المستوى القومى، ولتعويض قصور عنصر التنظيم بين المواطنين ومعدلات التطور التكنولوجى وتحسين مركز الميزان التجارى وميزان المدفوعات قبل العالم الخارجى .

وإزاء ما صاحب تجربة القطاع العام من اختلالات فى التطبيق نتجت أساسا عن الضغوط الاجتماعية وانحسار تطبيق القوانين الاقتصادية وإزاء ما واجه الاقتصاد المصرى من اضطراب فى العجز قبل العالم الخارجى وتقويض مديونياته للخارج - فقد اضطر الاقتصاد المصرى إلى قبول شروط اتفاقيات نادى باريس وبرامة صندوق النقد الدولى والتى سبق وأن اقترح وزراء التخطيط والمالية لمنظمة الوحدة الأفريقية فى أبريل ١٩٨٩ برنامجا بديلا لها برامج الاصلاح الهيكلى لصندوق النقد الدولى .

١ - أثر ارتفاع أسعار الفائدة على التحويل عن أنشطة الاستثمار والانتاج إلى أنشطة التجارة والمضاربة والأثر وانعكاس أثر ذلك على هياكل الانتاج وعلى معدلات النمو الاقتصادى وعلى البطالة وعلى التضخم .

٢ - أثر تحرير الواردات على تزايد إعتماد الاقتصاد المحلى على العالم الخارجى، وانعكاس أثر ذلك على الاستراتيجيات القومية الأساسية كاستراتيجية الاكتفاء الذاتى فى الغذاء واستراتيجية تنمية الصناعات القومية الناشئة وعلى دعم الاستقلال الاقتصادى والخدمة التقنية الاقتصادية .

٣ - أثر سياسة تحرير الأسعار على ارتفاع تكلفة الانتاج وانعكاس أثر ذلك على هياكل الانتاج والاستهلاك .

٤ - أثر تمييز القطاع الخاص على معدلات النمو الاقتصادى التى كان يشارك بها القطاع العام .

٥ - أثر تجميد الائتمان (بالنسبة للقطاع العام) على قصور معدلات تحميل واستغلال الطاقات الانتاجية وعلى تصفية المشروعات وتبعا لذلك على الكساد والانكماش على مستوى الاقتصاد القومى،

وتجنبا للآثار السلبية المتقدمة اقترح وزراء التخطيط والمالية الأفارقة برنامجا بديلا للإصلاح الهيكلى يهتم أساسا تقضى مصلحة الاقتصاد المصرى وتبنيها ونذكر منه :

١ - زيادة الاهتمام بالبحوث والتطوير وسرعة تعميم الاستفادة من نتائجها فى معدلات الانتاج وخاصة فى مجال الانتاج الزراعى .

٢ - الاهتمام بتنمية الصناعات الريفية والصغيرة مع تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية المحلية دعما للانتاج وفرص العمل .

٣ - تدعيم دورالملكية التعاونية وتأمين المشاركة الشعبية فى مراحل الاستثمار والانتاج والتسويق - ويلاحظ أن ذلك يكفل ما استهدفه الدستور من دعم للملكية التعاونية إلى جانب الملكية الخاصة والملكية العامة.

٤ - تدعيم دور المؤسسات التمويليه فى تنمية مراكز الانتاج والخدمات بالتمويل الذاتى ودون اعتماد على الدولة .

٥ - تحفيز وتنمية الصادرات وازالة معوقاتها وتنويعها وتنمية الصفقات المتكافئة والمتعددة الأطراف دعما للميزان التجارى .

٦ - تيسير التسهيلات الائتمانية لاستغلال الطاقات الأنتاجية وخاصة فى مجال الانتاج الغذائى ولتيسير تطبيق أساليب الانتاج والتكنولوجيات الحديثة دعما للتنمية وللتطوير والتحديث .

٧ - توجيه اهتمام خاص إلى الأنشطة الانتاجية التى يقل بها المكون الأجنبى والاهتمام بالاستغلال الأمثل للطاقات الانتاجية القائمة وبصيانتها وبترشيدها وتجديدها دفعا للنمو بأقل نسب من التمويل الأجنبى .

٩ - دعم المشاركة الشعبية فى اتخاذ القرارت وفى تنفيذ البرامج دعما للولاء فى التنمية المحلية .

١٠- العمل على تخفيض أعباء خدمة الدين الخارجى لما لا يزيد عن ١٠٪ من موارد النقد الأجنبى .

١١- تشجيع تحويلات المواطنين العاملين فى الخارج ويلاحظ أهمية هذا العامل فى مصر وخاصة وأن حصيلة هذه التحويلات فى العام الأخير زادت عن أربعة أمثال عوايد السياحة .

١٢- تقييد استيراد الكماليات أو زيادة الضرائب الجمركية عليها وعلى الواردات المنافسة للإنتاج المحلى وتعبئة الوعى القومى بتفضيل الإنتاج المحلى دعما لهياكل الإنتاج وإسهاما فى تحسين ميزان المدفوعات .

١٣- توسيع القاعدة الضريبية ودفع كفاءة التحصيل دعما للموارد المالية وتخفيض النفقات والأنشطة الحكومية غير المنتجة تحجيما لعجز الموازنة .

١٤- التفرقة فى أسعار الفائدة فيما بين الأنشطة الإنتاجية وأنشطة المضاربات ولتوجيه المدخرات نحو تصحيح هياكل الانتاج .

١٥- التحفيز السعرى للمحاصيل الغذائية وإعطاء الأولوية لتوفير مستلزماتها دعما للأمن الغذائى القومى.

١٦- رقابة سلامة التسعير للسلع والخدمات الأساسية ومدخلات الانتاج الحاكمة مع حل اختناقاتها والاهتمام بنموها .

١٧- اعطاء الأولوية فى سياسات التنمية للحد من اعتماد الاقتصاد القومى على العالم الخارجى .أن من بردت أي سياسة الخصخصة هى سياسة الخلاص عليهم أى يأخذوا فى الحسبان عددا من الاعتبارات نذكر منها :

١ - استمرار المنافسة الدولية القائمة على الدعم فيما بين أوربا والولايات المتحدة وعلى الاغراق فيما بين شرق أسيا والعالم الغربى .

٢ . ضآلة حجوم الانتاج بالاقتصاد المصرى الناشئ وعدم تمكنه من المنافسة الدولية المتكافئة وتبعا لذلك فإن المنافسة الأساسية التى يلزم أن يؤهل لها الاقتصاد المصرى هى المنافسة الدولية وليس المنافسة الداخلية مماتقتضى اعطاء الأولوية فى إعادة هيكلة قطاع الأعمال العام لبلوغ الحجم الاقتصادى بالادماج وبالكامل وليس بالتفتيت والتشتيت .

٣ - ارتفاع معدلات البطالة وتخلف معدلات النمو بالعالم الغربى ففى الولايات المتحدة أكير من ٩ مليون عاطل وفى أوربا ٣٢ مليون عاطل تمثل نحو ٩ ٪ بينما يتراوح معدل البطالة فى أوربا الشرقية التى تحولت إلى الخصخصة مابين ١٥ ٪ - ٢٥ ٪ .

٤ - أن استمرار الاقتصاد الأمريكى فى تخفيض أسعار الفائدة إلى نحو ٣ ٪ يسفر ع دفع معدلات النمو بما يؤكد نظرية سجنز فى أهمية تدخل الدولة لزيادة حجم الطلب الكلى وبما يؤكد لذلك سلامة مدخل روزفلت برنامة الـ New Deal لدى مواجهة أزمة الثلاثينات - وهو ما تتكرر الحاجة إليه فى الاقتصاد المعاصر .

٥ - أنه إذا كانت بعض الدول مثل الولايات المتحدة تعتمد فى سياستها لدعم الطلب الكلى على الانفاق الاجتماعى أو الانفاق على المشروعات العامة - فإن الدول النامية التى يتمير فيها هيكل الانتاج بعدم العمق والسطحية مع اعتمادها الكبير على العالم الخارجى فى إدارتها - لامجال أمامها سوى الارتكاز على تعميق هيكل الانتاج باحلال الانتاج المحلى محل الواردات وفقا لما تمليه المعايير الاقتصادية والربحية الاقتصادية للتصنيع المحلى بالاضافة إلى تنمية امكانيات التصوير مما يتطلب استخدام قطاع الأعمال العام كأداة للدولة فى تحقيق التوازن الاقتصادى الكلى.

٦ - أن نجاح القطاع الخاص يتركز فى المنشآت الفردية وشركات الأشخاص والشركات ذات المسئولية المحدودة القائمة على علاقات عائلية - أما الشركات المساهمة فطبقا لكتابات الاقتصاديين بالعالم الغربى - فإنها قد فقدت العنصر الشخصى للنجاح ويتوقف نجاحها على عناصر موضوعية أهمها حسن اختيار الإدارة العليا حكمها فى ذلك حكم فريق الكرة ويؤكد ذلك فى مصر تفوق بنوك القطاع العام عن البنوك المشتركة بل وتفوق شركات القطاع العام بصفة عامة عن الشركات المشتركة بالأضافة إلى تعدد حالات الانحرافات فى الشركات والشركة - ويرجع ذلك إلى الحماية الخاصة التى أولاها الشرع لأموال الشركات العامة حيث اعتبرها فى حكم الأموال العامة فى تطبيق أحكام قانون العقوبات فضلا عن فاعلية الدور الرقابى لجهاز المحاسبات .

٧ - أما المشاكل الأساسية للنظام العام تتركز أساسا فى عدم الالتزام بتطبيق القوانين الاقتصادية نتيجة للتدخل فى سياسات القطاع العام بقرارات سياسية فى مجال تثبيت الأسعار وفى سياسات العمالة وفى سياسات توزيع الأرباح وربطها جميعا بأهداف إجتماعية وردت التعويض عن التكاليف الاقتصادية لهذه القرارات - فضلا عن عدم سلامة سياسات التحويل الاستثمارى واعتمادها أساسا على الاقتراض .

٨ - أنه لا يوجد ما يبرر من النواحي الاقتصادية أو الإدارية تملك الدولة للقطاع العام بالكامل بل تكفيها نسبة الملكية التى تمكنها من توجيه سياسات التنمية ومعدلات النمو على مستوى كل نشاط - وبذلك يمكن طرح ٤٩ ٪ من أسهم شركات قطاع الأعمال العام والأبقاء على ٥١ ٪ لدى الدولة أو لبنوك القطاع العام وبنك الاستثمار القومى بما يوفق بين سياسة الخصخصة وما يقضى به الدستور من أحكام، وفى نفى الوقت بما يتيح مجالا للقطاع المصرفى مع بنك الاستثمار القومى المباشر للدور المطلوب فى علاج مشكلة الخلل فى الهياكل التحويلية، وكذلك للدولة فى علاج مشكلة - مديونيا الأعمال العام بتحويل المديونيات إلى حقوق ملكية ولو مرحليا .

٩ - أن يلتزم التحفظ فى البيع بالكامل فى الشركات ذات الطبيعة الاحتكارية أو التى تملى اقتصاديات الحجم الأمثل تضيق نطاق المنافسة وعدم التعدد مع الابقاء على تواجد فعال للدولة أو بنوك القطاع العام وبنك الاستثمار القومى فى ملكيتها .

١٠- يلزم اعطاء الأولوية فى التمليك للمصريين وخاصة العاملين فى ذات الشركات (تأمين الولاء المطلوب فى العملية الانتاجية) عدد من الأهداف الاقتصادية أهمها دعم مركز الجنيه المصرى واحلال المساهمة فى شركات قطاع الأعمال العام محل أذون الخزانة التى تصدر لامتصاص فائض السيولة (وليس لتغطية عجز الموازنة ولتأمين دعم هياكل الانتاج على المستوى القومى بأقل عبء متوقع مستقبليا من التوقعات المالية العكسية مع العالم الخارجى إذا كانت الملكية الغالبة للأجانب، فضلا عن تأمين عدم التبعية الاقتصادية للعالم الخارجى .

١١- يقترح ألا يتوقف تنفيذ برامج إعادة التأهيل وحل الاختناقات والتوسع فى الشركات محل الخضخضة بل أن تستخدم سياسة الخصخصة توفير التحويل اللازم لدعم هياكل تلك الشركات وتحسين اقتصادياتها .

١٢- تعميق دور بنوك القطاع العام وبنك الاستثمار القومى وسائر بنوك الاستثمار والأعمال فى القيام بدور فعال فى سياسة الخصخصة بمراعاة حجم الأموال المصرفية الفرقة فى شركات قطاع الأعمال العام وفقا للدور الاقتصادى التنموى الذ كان يقوم به بنك مصر قبل سياسة التأميم وكذلك دور المؤسسة الاقتصادية فى سياسة التمصير .

١٣- يقترح تشكيل مجلس أعلى لقطاع الأعمال العام برئاسة وزير قطاع الأعمال العام وعضوية رؤساء الشركات القابضة وبنك الاستثمار القومى وممثلا عن البنك المركزى ووزارتى المالية والتخطيط ويباشر مكتب قطاع الأعمال العام دور الأمانة الفنية ، ويكون هذا المجلس مسئولا عن استراتيجية قطاع الأعمال العام فى خطة التنمية الاقتصادية .

١٤ - أن يكون المعيار القومى هو دعم الكفاية الانتاجية دون تمييز للقطاع الخاص على حساب القطاع العام لبلوغ الحجم الاقتصادى الأمثل للوحدات الانتاجية فى الاقتصاد المصرى فى مواجهة المنافسة العالمية والتكتلات الاقتصادية الدولية .

ادارة التغيير فى ظل سياسة اعادة هيكله العمالة بقطاع الأعمال العام

دكتورة / عايدة سيد خطاب
استاذ مساعد ادارة أعمال
كلية التجارة - جامعة عين شمس

ادارة التغيير فى ظل سياسة اعادة هيكلة العمالة
بقطاع الأعمال العام

دكتوره / عايده سيد خطاب

تعتبر مشكلة العمالة الفائضة من المشكلات الهامة والتى تعانى منها الدول النامية ، والدول الشيوعية الأشتراكية والتى كانت تأخذ بالنظام الشمولى أو الاشتراكى ثم تحولت إلى نظام اقتصاديات السوق . وتعمل هذه الدول فى ضوء مساعدات البنك الدولى وصندوق النقد الدولى على وضع البرامج والتى تساعدها على على مواجهة هذه المشكلة بما يحقق النجاح لخطة الاصلاح الاقتصادى بها ، والتخفيف من حدة الاثار السلبية لهذا التغيير .

وفى مصر تعمل الدولة فى ظل سياسة الاصلاح الاقتصادى والهيكلى للاقتصاد القومى على مواجهة مشكلة العمالة الفائضة بشركات قطاع الاعمال العام وايجاد الحلول البديلة لها ، وذلك بعد ان تراكمت فى فترتى السبعينيات والثمانينات.، وبما يحقق الاداء الأقتصادى للشركات ويراعى البعد الاجتماعى للعاملين بايجاد الآليات والتى تساعد على مد شبكة الامان الاجتماعى للفئات المتضرة .

ويشارك فى ادارة التغيير الخاص باعادة هيكلة العمالة بقطاع الاعمال العام عدة جهات منها :

- المكتب الفنى لقطاع الاعمال العام والصندوق الاجتماعى للتنمية .
- الادارة بالشركات القابضة والتابعة .
- جهات اخرى ذات الصلة كنقابات العمال . . . . . الخ .

فروض البحث :-

- تؤثر العوامل البيئية المحيطة على فاعلية الادارة فى مواجهة فائض العمالة بقطاع الاعمال العام .
- هناك علاقة بين فاعلية الادارة فى ادارة التغيير الخاص بهيكلة العمالة وبين تحديد أدوار

الاطراف الاخرى المشاركة لها فى ذلك .

- من المتوقع حدوث بعض المشكلات الانسانية فى ظل اعادة هيكلة العمالة كنقص الشعور بالامان الوظيفى وازدياد الشعور بالقلق والتوتر من جانب العاملين والشعور بالغموض وعدم الوضوح .

- هناك ادوار جديدة متوقعة من الادارة فى ظل استراتيجية اعادة هيكلة العمالة .

هدف البحث :-

١ - التعرف على العوامل البيئة المحيطة والمؤثرة على فائض العمالة بقطاع الاعمال العام.

٢ - التعرف على تجارب الدول النامية بخصوص مشكلة فائض العمالة بالقطاع العام والدروس المستفادة منها .

٣ - تحديد أدوار الاطراف المشاركة فى برامج اعادة هيكلة العمالة نظراً لأن تداخل الادوار أو تضاربها يؤثر على فاعلية ادارة التغيير .

٤ - التعرف على المشكلات الانسانية المتوقع حدوثها فى ظل اعادة هيكلة العمالة والاساليب التى تستخدمها الادارة لتقليل اثارها السلبية .

٥ - التعرف على الادوار الجديدة المتوقعة من الادارة فى ظل استراتيجية اعادة هيكلة العمالة .

أسلوب البحث :-

بالنسبة لاختبار الفرضين الاول والثانى والرابع فقد اعتمد فى جمع البيانات على الدراسة المكتبية للبحث .

أما بالنسبة للفرض الثانى فقد تم اختيار عينة من العاملين بقطاع الاعمال العام الصناعى قدرها ١٠٠ مفردة وهم يمثلون طلبة دبلوم ادارة الاعمال الصناعية بجامعة عين شمس .

وتتصف هذه العينة بالآتى :-

- التجانس بين مفرداتها فهم يعملون بالشركات القابضة بقطاع الاعمال العام وتم اختيارهم من الذين يعملون بالشركات الصناعية .

- ان السن يتراوح ما بين ٣٥ - ٥٠ سنه .

قسمت مفردات العينة بالتساوى طبقاً للعاملين فى مجالات الانتاج ، والتسويق ، والتمويل ، والأفراد .

- ان معظم مفردات العينة يشغلون مناصب قيادية بالشركات التى يعملون بها وقد تم جمع البيانات فى شهرى فبراير ،مارس ١٩٩٣ .

وقد استخدم فى تصميم استمارة الاستقصاء لاختبار الفرض الثانى احدى عشر سؤلا ، كما استخدم مقياس ليكرت الخماسى والذى يشمل .

(١) لا أوافق (٢) اوافق بدرجة قليلة (٣) اوافق بدرجة متوسطة

(٤) اوافق بدرجة كبيرة (٥) اوافق بدرجة كبيرة جداً .

حدود البحث :-

اقتصر البحث الميدانى على الفئات ذات التعليم العالى بالشركات على ان تأتى ابحاث اخرى تتناول الفئات الآخرى من العمالة .

وقد تم البحث فى الفترة الاولى لبدء اعادة الهيكلة والتخصيصية بالشركات ، وبعد مرور عام على تشكيل مجالس ادارة الشركات القابضة والتابعة فى ظل القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ ، وبعد شهور قليلة من قرار اندماج الشركات القابضة رقم ٢١٧ لسنة ١٩٩٣ ، وهى فترة شهدت تغيرات كثيرة ولكن آثارها لم تظهر بعد . على أن تأتى أبحاث اخرى تتناول التجربة بعد وضعها موضع التطبيق العملى فى شركات قطاع الاعمال العام الصناعى .

كما سيقتصر البحث بالنسبة للجهات المشاركة للادارة فى اعادة هيكلة العمالة على دور الصندوق الصندوق الاجتماعى للتنمية .

محتويات البحث :-

المبحث الأول : العوامل البيئية المحيطة والمؤثرة على فائض العمالة بقطاع الاعمال العام .

المبحث الثانى : تجارب بعض الدول النامية بالنسبة لفائض العمالة .

المبحث الثالث : دور الصندوق الاجتماعى للتنمية بالنسبة لبرامج اعادة هيكلة العمالة بقطاع الاعمال العام .

المبحث الرابع : المشكلات الانسانية فى ظل اعادة هيكلة العمالة .

المبحث الخامس : دور الادارة بالشركات بالنسبة لاعادة هيكلة العمالة .

المبحث الأول : العوامل البيئية المحيطة والمؤثرة علي سياسة تشغيل العمالة بالقطاع العام الصناعي .

تعتبر العوامل البيئية المحيطتبقطاع الأعمال العام من العوامل الهامة والمؤثرة على سياسات تشغيل العمالة، وبالتالى على اتخاذ القرارات المتعلقة بها ومن أهم هذه العوامل ما يلى :

١/١ * العوامل الاقتصادية والاجتماعية

٢/١ * العوامل القانونية .

٣/١ * العوامل الاقليمية والدولية .

العوامل الأقتصادية والأجتماعية :

١/١/١ اتبعت الدولة سياسة تعيين الخريجين خلال فترات الخطط المختلفة للتنمية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية فى فترة الستينات والسبعينات. وقد أدى هذا إلى أن أصبح القطاع العام يعانى من العمالة الزائدة والبطالة المقنعة .

٢/١/١ اختلف معدل نمو العمالة فى قطاع الصناعة. ففى خلال فترة الخطة الخمسية الأول ١٩٦٥/٦٠ بلغ هذا المعدل ٦ر٩ ٪، وفى خلال الفترة ٦٦/٦٥ - ١٩٧٩/٧٠ بلغ ٧ر٣ سنويا، ثم انخفض ليصل إلى ٦ر١ سنويا خلال الفترة ١٩٨٥/٨٠[١] .

٣/١/١ اتجهت الدولة خلال فترة الثمانينات إلى وقف التعيينات الجديدة واتجاه أعداد العاملين إلى الانخفاض. فقد انخفض عدد العاملين من ٦٠٨ ألف عامل عام ٨٢/٨١ إلى ٥٥٧ ألف عامل عام ٩١/٩٠ وبلغت نسبة العمالة فى عام ٩١/٩٠ (٩٥ ٪) بالمقارنة بنسبة الأساسى ٨٢/٨١ .

وقد ظلت نسبة العاملين بالقطاع الصناعى يتــراوح مابين ١٢ ٪ إلى ١٤ ٪ من إجمالى القوة العاملة وذلك خلال الخطط المختلفة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهى تعد نسبــة منخفضــة جدا إذا ماقــورنت بمثيلتها فى الدول المتقدمة حيث تصل النسبة إلى نحو ٣٠ ٪ [٢] .

٤/١/١ بالرغم من وقف التعيينات وعدم خلق فرص عمل جديدة خلال فترة الثمانينات إلا أن القطاع العام ظل يعانى من البطالة المقنعة والمتمثلة فى عديد من العمالة الزائدة والتى قدرتها إحدى الدراسات ٢٥٠ ألف عامل[٣] .

٥/١/١ راعت الدولة خلال فترات خطط التنمية المختلفة البعد الاجتماعى فى الاحتفاظ بالقوة العاملة الزائدة، ومما ساعد على ذلك القيود القانونية والتى سيأتى ذكرها .

٦/١/١ أثرت سياسات الاستثمار على مستوى الاقتصاد القومى على سياسات تشغيل العمالة. فقد حظى قطاع الصناعية على نسبة كبيرة من الاستثمارات الثابتة الاجمالية بلغت فى المتوسط ٢٥٪ خلال الفترة من ٦٠ - ١٩٨٦/٨٥. ونسبة ٢٦٫٨٪ من استثمارات خطة ١٩٩٢/٨٧، وقد إتجه نمط الاستثمار ناحية الفن الانتاجى كثيف رأس المال، وارتفاع معامل رأس المال / العمل. ولم يحدث التنسق بين سياسات الاستثمار وسياسة التشغيل . وبدأت تطفوا على السطح منذ منتصف السبعينات مشكلة قصور الاستثمارات عن خلق فرص عمل جديدة بالشكل والذى يتناسب مع عدد العاملين الذى يدخلون سوق العمل سنويا[٤]

٧/١/١ تعانى الدولة من ارتفاع نسبة البطالة فهى تقدر بنسبة ١٤٫٧ ٪ من قوة العمل فــى ١٩٨٦ [٥] ويشكل ذلك ضغوطا كبيرة بالنسبة لسياسات الإدارةبالنسبة للعمالة الزائدة بالقطاع العام .

٨/١/١ زادت أجور العاملين بالقطاع العام عدة مرات ففى سنة ١٩٧٨ تم رفع الحد الأدنى للأجور، ثم اعيدت زيادته فى ١٩٨٠، ثم فى عامى ١٩٨٧ ، ١٩٨٨ وقد زادت الأجــور خلال فتــرة الثمانينات باعتبار سنة ٨١ / ٨٢ الأساس بنسبة ٢٨٣ ٪ [٦] .

٩/١/١ بالرغم من ارتفاع الأجور النقدية بالأسعار الجارية، إلا أنها بمقارنتها بالأسعار

الثابتة نجد أن الزيادات كانت ضعيفة جداً ، بل واتجهت للانخفاض، وبمقارنة هذه الأجور بالزيادات الكبيرة التى حدثت فى نفقات المعيشة نجد أن الأجر الحقيقى للعامل قد أنخفض، وقد تبين من احدى الدراسات أنه بينما تضاعفت الأسعار فى الفترة منذ ١٩٧٤ إلى ١٩٨٧ بمقدار ٧٫٢ مرة، تضاعفت الأجور النقدية فى القطاع العام فى المتوسط بحوالى سبع مرات فقط[٧].

وقد أثر انخفاض الأجر الحقيقي للعامل على القيم الاجتماعية فى محاولة البحث عن عمل آخر خارج ساعات العمل الرسمية، وفى أيام الأجازات أو الاحتفاظ بالوظيفة لضمان المعاش والخدمات والمزايا العينية، مع بذل الحد الأدنى من المجهود خلال ساعات العمل الرسمية، مما يعتبر من المؤثرات الهامة على إنتاجية الفرد .

١٠/١/١ تبين من عديد من الدراسات أنه لا يوجد أرتباط بين إنتاجية العامل والأجور والحوافز، واعتبارها الحوافز بمرور الوقت - نظرا لتدنى هياكل الأجور - جزءا مكملا لدخل العامل، مما أفقد نظم الحوافز فاعليتها فى التأثير على إنتاجية العامل[٨] .

العوامل القانونية :

تضع العوامل القانونية قيودا على حرية الإدارة فى اتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية التصرف فى فائض العمالة وكذلك قيودا على حرية العاملين فى حالة الرغبة فى الترك الاختيارى للعمل .

فقد حدد القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ والخاص بشركات قطاع الأعمال العام فى المادة ٤٥ حالات إنهاء الخدمة وهى ثمانى حالات تغيير الجنسية، أو بلوغ سن الستين، أو عدم اللياقة الصحية، أو صدور حكم ثابت بعقوبة جنايات أو بعقوبة مقيدة للحريات فى جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة، أو انتهاء العمل العرضى أو الموسمى، أو الاستقالة أو الاحالة إلى المعاش أو الفصل أو الوفاة، وبالتالى ليس من حق الشركة الاستغناء عن العمالة الفائضة أو تسريح العمال نتيجة توقف الانتاج كليا أو جزئيا[٩] .

وبالنسبة لحرية العامل فى ترك العمل الاختيارى اشترطت المادة ١٨ مكرر من قانون

التأمين الأجتماعى أن المعاش عن الأجر المتغير يتطلب ألا يقل سن المؤمن عليه عن خمسين عاماً وهو ما يعتبر قيدا على الراغبين فى ترك العمل الاختيارى قبل هذا الف . وان كان القانون رقم (٥) لسنة ١٩٩١ والخاص بالوظائف القيادية قد راعى هذا الجانب .

كما نصت المادة ٩٣ من قانون التأمين الاجتماعى أنه يستحق تعويض البطالة ابتداء من اليوم الثانى لتاريخ انتهاء الخدمة ويستمر صرف التعويض إلى اليوم السابق لتاريخ التحاق المؤمن عليه بعمل ، أو لمدة ١٦ أسبوعا أيهما أسبق، وتمتد هذه المدة إلى ٢٨ أسبوعا وهى مدة تعتبر قليلة لمن يرغب فى البحث عن عمل .

ومن هنا نجد أنه من الضرورى اجراء التعديلات التشريعية لتصحيح الأوضاع القانونية التى يترتب عليها نتائج تتنافى مع أهداف الاصلاح الاقتصادى وذلك بما يحافظ على حقوق العمالة، وفى الوقت نفسه يحقق المرونة فى سياسات التشغيل .

العوامل الاقليمية والدولية :

أثرت ظروف إنحسار الثروة النفطية فى بداية الثمانينات، وتضائل فرص العمل بدول الخليج، والحرب العراقية الايرانية، ثم حرب الخليج على عودة العمالة المصرية المهاجرة، وقد قدرت إحدى الدراسات أن عدد الذين هاجروا وعادوا نهائيا بالقطاع العام طبقا لحصر أكتوبر ١٩٨٧ بقدر بـ ١٠٤٤٨٩ أى بنسبة ٦ ٪ من اجمالى العمالة العائدة (١١) .

أما العوامل الدولية فتتمثل فى دور المؤسسات الدولية فى التأثير على مسار التنمية، وما لذلك من تأثير سلبى فى الأجل القصير على العمالة (١٢) .

المبحث الثانى :-

تجارب بعض الدول النامية بالنسبة لمشكلة فائض العمالة .

يمكن أن نقسم البدائل التى لجأت اليها الدول النامية لمعالجة مشكلة فائض العمالة إلى قسمين :-

البديل الاول :- الاستغناء عن نسبة من العمالة ، وتخفيض قوة العمل بما يتناسب مع الاداء الاقتصادى للمشروع ، وفى هذه الحالة ينضم العمال المسرحون إلى سوق العمل الخاص بالاقتصاد ككل حيث يسعون إلى الانتقال إلى وظائف اخرى فى مشروعات واماكن

اخرى داخل السوق .

وهنا تتبى الاداة برامج مختلفة بمساعدة البنك الدولى لمساعدة الفئات المتضررة من ذلك .

البديل الثانى : البحث عن بدائل اخرى لقوة العمل الفائضة غير الاستغناء أو التسريح وقد اطلقت بعض الدول على هذه البدائل برنامج اعادة تنظيم العمالة كما فى غانا أو تنقلية العمالة كما فى مصر والذى سيأتى ذكره فى دور الصندوق الاجتماعى للتنمية .

٢ / ١ تجارب بعض دول القارة الافريقية :

ادت مشكلة المديونية بافريقيا ، وضرورة تبنى خطةالاصلاح الاقتصادى وتحرير القطاع العام وما فرضتـة منظمات التمويل الدوليـة البنك الدولى إلى قيام عدد كبير من الدول الافريقية بتخفيض العمالة بالقطاع العام بنسبة تتراوح ما بين ١٠ ٪ إلى ٣٠ ٪ . وقد تبين من تجارب هذه الدول ما يأتى .

٢/١/١بالنسبة لتجربة غانا :-

فقد اشار البنك الدولى إلى انها تعتبر تجربة ناجحة بالقدر المعقول .

وذلك للاسباب الآتية (١٣) :-

- سُمى برنامج ممارسة الاستغناء وتخفيض العمالة ببرنامج " اعادةالتنظم "
- انشأ جهاز ما بين الوزارات (يتضمن العمال ، واصحاب الاعمال ، والمنظمات غير الحكومية) للاشراف على كافة جوانب التخفيض .
- كانت اغراءات صفقة الفصل من العمل تتم بسخاء ، وتتسم بالجاذبية من العمال ، وكانو على استعداد لترك العمل طواعية بأعداد كبيرة مما جعل ممارسة التخفيض اقل ضرراً .

٢/١/٢تجربة تنزانيا :-

- ادى غياب معايير واضحة فى تخفيض العمالة إلى عدة احتجاجات ونداءات ضد قرار التخفيض ، وما يتبعه من اعادة تعيين العاملين المفصولين .
- لم يتم دفع مبالغ التعويض على وجه السرعة للعمال الذين شملهم التخفيض مما أدى إلى

زيادة المصاعب التى يواجهها العمال ، فضلا عن حدوث السلوك المناهض للمجتمع من جانب هؤلاء العمال .

٢/١/٣ تجربة كينيا :-

لجأ عدد من العمال المتضررين إلى الشكوى من عدم وجود معايير واضحة لمسلك ممارسات التخفيض ورفعت عدد من القضايا فى المحاكم نتيجة عملية الفصل الجائزة .

وقد تبين من بحث فيروموريا وديحويا عن مدى اسهام برامج تخفيض العمالة فى تحقيق اهداف الاستقرار والتكيف الهيكلى والموازنة فى ميزان المدفوعات ما يلى[١٤] :

١ - لم تظهر برامج تخفيض العمالة بالبلدان أن الافريقية التى ادخلت هذه البرامج انها كانت ذات اثر فعال فى تخفيض اوجة العجز فى الميزانية ، بل فقد تصاعد التضخم والعجز فى ميزان المدفوعات رغم استخدام برامج التخفيض .

٢ - الدرس المستفاد من هذا ان السياسات الآخرى يمكن ان تسهم فى تحقيق فوائض فى الميزانية دون اللجؤ إلى عملية خفض العمالة .

٣ - ضرورة البحث عن وسائل وأساليب اخرى لرفع الكفاءة واستغلال الموارد المتاحة دون الحاجة إلى تخفيض العمالة بالاستغناء أو الفصل.

٢ / ٢ تجربة بولندا :-

قدم البنك الدولى قرضا بملغ ١٠٠ مليون دولار عام ١٩٩٢ لمساندة برامج تستهدف تخفيض الاثار السلبية المترتبة على الاستغناء عن اعداد كبيرة من العمالة .

وتركز البرامج بصورة محددة على الاجراءات التداخلية المبكرة على مستوى المصنع أو المؤسسة قبل الاستغناء عن العاملين وشمل ذلك ما يلى[١٥] :-

- اعداد اساليب متكاملة لتقديم النصح والمشورة فى مجالات العمل .

- تدريب العاملين فى مكاتب العمل المحلية على استخدام هذه الاساليب لتقديم المشورة .

- الاتصال بالمؤسسات والشركات بالقطاع الخاص لمساعدة العمال فى الالتحاق بوظائف جديدة .

- اجراء دراسة دقيقة لطبيعة العمالة الفائضة وتصنيفها طبقاً للاعمار والحالة الصحية والمهارات الوظيفية والتخصصات .

- عقد جلسات مطولة للاستماع إلى العمال المسرحين والتعرف على اتجاهاتهم وأرائهم وتحليلها .

- تقديم النصح والمشورة فى توجية العمال وتدريبهم واختيار البدائل المناسبة .

- ضمان توفير الرواتب المستحقة للعاملين طوال فترة التحويل .

المبحث الثالث :-

دور الصندوق الاجتماعي للتنمية بالنسبة لاعادة هيكلة العمالة بالقطاع العام .

انشيء الصندوق الاجتماعى للتنمية بالقرار الجمهورى رقم ٤ لعام ١٩٩١ بهدف توفير فرص العمل والمساهمة فى مشكلة البطالة والتعامل مع الآثار الجانبية لبرنامج الاصلاح الاقتصادى عن كاهل محدودى الدخل .

وقد حدد الصندوق الفئات المستفيدة والمستهدفة لهذا الصندوق على النحو التالى [١٦]:-

١ - الفئات الاكثر تأثرا ببرنامج الاصلاح الاقتصادى للدولة والمتضررة منه .

٢ - الشباب الخريجين (لا يعملون ويبحثون عن فرص عمل) .

٣ - العائدون بسبب ازمة الخليج .

٤ - المرأة .

٥ - سكان المجتمعات الاقل نموا .

٦ - سكان المناطق المحرومة من الخدمات .

ومن هنا نرى ان الفئات المتضررة من عملية الاصلاح الاقتصادى هى أولى الفئات التى يهتم بها الصندوق . ونظراً لان هناك ٣٩٥ منشأة فى القطاع العام سوف يتم اخضاعها

للتخصيصية ، وان هناك عمالة فائضة تقدر بـ ٢٥٠ الف عامل من القطاع العام ، ومن هنا يتبين لنا أهمية الدور الذى يقوم به الصندوق فى التخفيف من حدة الآثار السلبية لعملية الاصلاح الاقتصادى .

وقد وضع الصندوق ما يسمى ببرنامج تنقلية العمالة للتعامل مع مشكلة العمالة الزائدة التى قد يتم الاستغناء عنها كنتيجة لاعادة هيكلة منشأت القطاع العام وسياسة التخصيصية.

ويشمل برنامج تنقلية العمالة ستة بدائل متاحة هى :

٣/١ - التقاعد :-

وذلك بتطبيق قاعدة عدم الاحلال للعمالة المتقاعدة .

٣/٢ - التقاعد المبكر :-

وتشجيع هذا البديل يتطلب تعديل قوانين التأمينات الاجتماعية حتى لا تصبح عاملا معوقا ، وتدبير التمويل الكافى لحصول العمال على معاشاتهم كاملة بما يشجع عدد كبير منهم على التقاعد .

٣/٣ - التدريب واعادة التدريب :-

بعد اجراء حصر شامل للعمالة الزائدة ، ووضع تصور عن مضمون برامج التدريب واعادة التدريب المطلوبة ، وتدريب هذه المهارات بما يرفع من كفاءة العمالة الزائدة ، والتطوير المستمر لمهارات قوة العمل .

٣/٤ - تعويضات البطالة :-

وتشجيع هذا البديل يتطلب ضرورة تعديل التشريعات الحالية المتعلقة باعانات البطالة والتى تقصرها على ٢٧ اسبوعا فقط ، بما يتح لافراد العمالة الزائدة امكانيةاكبر لتدبير فرص عمل بديلة .

٣/٥- حوافز التدريب :-

وتعنى تقديم حافزا للعمال المستغنى عنهم بالبقاء والتدريب فى مصنعهم أو التدريب فى مكان آخر بأجر كامل وذلك مدة تعويض البطالة بما يرفع من مهارات

العمال والمساعدة على ايجاد فرص عمل بديلة للعمالة الزائدة .

٤ / ٥ إقراض العمال لأنشاء صناعات صغيرة :

ويقوم الصندوق بمباشرة مهامه عن طريق ثلاث محاور :

- عن طريق المكتب الفنى لقطاع الاعمال بالنسبة للشركات التى يقرر اعادة هيكلتها .
- عن طريق التعامل المباشر مع الشركات فى حالة طلب المعونة من طرفها .
- عن طريق الصندوق نفسة فى حالة اذا ما وجد ان هناك فرصاً فى احدى الشركات يستطيع ان يحقق بها بعض اهداف اعادة الهيكلة كالتدريب أو غيره .

ويقوم الصندوق بالاعلام عن برامجة فى وسائل الاعلام المختلفة كالصحافة والتليفزيون ، وذلك لتهيئة الجماهير والعاملين بالقطاع العام بالنسبة لخطط الدولة المستقبلة ، فضلا عن ايجاد الوعى الثقافى عن التخصيصية واعادة الهيكلة بما يساعد على تهيئة المناخ المناسب لقبول التغيير .

وفى ضوء برنامج التنقلية الذى وضعة الصندوق الاجتماعى للتنمية نرى انه لم يحدد بوضوح دور كل من الصندوق وعلاقتة بالادارة بالشركات بالنسبة لاعادة هيكلة العمالة . ونظراً لاهميـة تحديد هذه الادوار بما يحقق التكامل بينها ، وعدم تداخلها أو تضاربها وتعارضها مما يؤثر على فاعلية التغيير ، يقترح البحث تحديد الادوار على النحو التالى :-

شكل (١) دور كل من الصندوق الاجتماعى او الادارة بالنسبة لبرنامج تنقلية العمالة

المهام التى يشملها برنامج تنقلية العمالة	دور الصندوق الاجتماعى	دور الادارة بالشركات
١ - التقاعد : تطبيق قاعدة الاحلال او عدم الاحلال للعمالة المتقاعدة		مسئولية الشركة "ادارة تخطيط القوى العاملة"
٢ - التقاعد المبكر	- التنسيق بين الصندوق الاجتماعى للتنمية والصناديق الخاصة بالشركات . - السعى لدى الاطراف المسئولة عن اعادة النظر فى قانون العمل والتأمين الاجتماعى .	
٣ - التدريب		
- التدريب بالنسبة للعمالة المطلوبة للشركة .		- مسئولية الشركة " ادارة التدريب "
- اعادة التدريب بهدف اعادة الهيكلة الداخلية .		- مسئولية الشركة " ادارة التدريب "
- التدريب او اعادة التدريب للعمالة القابضة على مستوى الشركة القابضة .	- الصندوق الاجتماعى بالتنسيق مع وحدة هيكلة العمالة بالشركات القابضة ومراكز التدريب .	- التنسيق بين الشركة التابعة والقابضة
- التدريب او اعادة التدريب للعمالة الفائضة على مستوى قطاع الاعمال العام	- الصندوق الاجتماعى ومراكز التدريب ووحدة هيكلة العمالة على مستوى الشركات القابضة بقطاع الاعمال العام	- وحدة هيكلة العمالة المقترح انشاؤها عن بكل من الشركات القابضة والتابعة

بقية شكل (١)

المهام التى يشملها برنامج تنقلية العمالة	دور الصندوق الاجتماعى	دور الادارة بالشركات
٤-تعويضات البطالة	- الصندوق الاجتماعى مع هيئة التأمينات الاجتماعية	- وحدة الاستشارات الخاصة بالعمالة والمقترح انشاؤها بالبحث بالشركات لتوجية العمال لفرص العمل البديلة بالتعاون مع الصندوق الاجتماعى للتنمية .
٥-حوافز التدريب	- الصندوق الاجتماعى بالتعاون مع الشركة القابضة ومراكز التدريب	
٦ - إيجاد فرص عمل بديلة - على مستوى الشركة التابعة . - على مستوى الشركة القابضة - ايجاد فرص عمل بديلة بين الشركات القابضة أو خارجها	- الصندوق الاجتماعى بالتعاون مع حدة هيكلة العمالة على مستوى شركات قطاع الاعمال العام	- وحدة هيكلة العمالة المقترح انشاؤها بكل شركة تابعة . - وحدة هيكلة العمالة بالشركة القابضة بالتعاون مع وحدة هيكلة العمالة بالشركة التابعة - التنسيق بين وحدة هيكلة العمالة بالشركات التابعة والقابضة ووحدة هيكلة العمالة بقطاع الاعمال العام .
٧ - اقراض العمال لعمل مشروعات خاصة صغيرة	الصندوق الاجتماعى	وحدة تسويق البرنامج المقترح انشاؤها بالشركات بالتعاون مع الصندوق الاجتماعى للتنمية

المبحث الرابع :-

المشكلات الانسانية في ظل اعاة هيكلة العمالة

كان من المتوقع فى ظل فروض البحث ان تؤثر سياسة اعادة هيكلة العمالة على ظهور بعض المشكلات الانسانية والتى تشتمل ما يلى :-

- شعور الافراد بالغموض وعدم الوضوح .
- انخفاض الشعور بالامان الوظيفى .
- ازدياد شعور الافراد بالقلق والتوتر .

وقد تبين من نتائج الدراسة الميدانية ما يلى :

٤ / ١ - هناك قدر من عدم الوضوح والغموض بالنسبة للمعلومات التى تصل إلى الافراد بخصوص برنامج الخصخصة واعادة الهيكلة وبالتالى المعلومات المتعلقة باعادة هيكلة العمالة .

وقد كان الوسط الحسابى منخفضاً بالنسبة لمقدار من المعلومات $س_{١}$ (٢٫٢٦٠) ومرتفعا بالنسبة لمدى اتصاف هذه المعلومات بالغموض $س_{٢}$ (٣٫٥) جدول رقم (٢) .

ولم يكن هناك إختلاف معنوى بالنسبة (لـ $س_{١}$) وكان هناك اختلاف معنوى بالنسبة (لـ $س_{٢}$) حيث أن ف المحسوبة لـ $س_{١}$ كانت (٨٫٢٤) وهى اكبر من ف الجدولية (٢٫٦٨) عند مستوى معنوية (٠٫٥) ودرجة حرية (٣ ، ٩٥) .

٤ / ٢ - وبالنسبة لتأثير برنامج الخصخصة او اعادة الهيكلة على انخفاض شعور الأفراد بالامان الوظيفى ($س_{٢}$ و $س_{٢}$) فيلاحظ ارتفاع درجة هذا الشعور حيث كان الوسط الحسابى ٤٫١٨ . ولم يكن هناك اختلاف معنوى بين الافراد فى ذلك حيث ان ف الجدولية كانت اقل من ف المحسوبة . جدول رقم (٢) .

٤ /٣ - تبين ان ثقة الافراد فى برنامج الخصخصة او اعادة الهيكلة فى ان تحقيق مصلحتهم ومصلحة المنشأة كانت منخفضة . فالوسط الحسابى كان (٢٣ر٢) (س٤ ، جدول ١) ، وكان هناك اختلاف معنوى بين العاملين فى ذلك (س٤ ، جدول ٢) حيث ان ف المحسوبة كانت أكبر من ف الجدولية (١٨ر٢) عند مستوى معنوية (٠.٥ر) ، ودرجة حرية (٣٠ ، ٢٥) .

٤ / ٤ - اما بالنسبة لتأثير برنامج الخصخصة او اعادة الهيكلة على ازدياد شعور الافراد بالقلق فيلاحظ ان الوسط الحسابى كان مرتفعا (٨ر٣) (س٥ ، جدول ١) . ولم يمكن هناك اختلاف معنوى بين الافراد فى ذلك حيث ان ف الجدولية كانت اكبر من ف المحسوبة عند مستوى معنوية (٥.ر) ودجة حرية (٣ ، ٩٥) . (جدول ٢ ، س٥)

٤ /٥ - اما بالنسبة للحوافز والتيسيرات التى وضعتها الادارة لتشجيع ترك العمل الاختيارى فيلاحظ انها كانت منخفضة ، فالوسط الحسابى كان ١٣ر٢ (س٨ ، جدول ١) ، ولم يكن هناك اختلاف معنوى بين العاملين فى ذلك (س٧ ، جدول ٢) .

وكما تبين لنا أن قيود قانون العمل والتأمين الاجتماعى لها دور فى ذلك . وقد تبين أيضاً من الدراسة الميدانية ان بعض الشركات تسعى إلى ان يكون لصناديق التأمين الخاصة بالشركات دور فى ذلك بالتعاون مع الصندوق الاجتماعي للتنمية

ويسعى أيضاً الصندوق إلى أن يحصل على نسبة من حصيلة بيع الشركات أو الأصول لتدعيم سياسة تنقلية العمالة سواء بالنسبة لحوافز التدريب أو أعانات البطالة .

جدول (١) الوسط الحسابى للمتغيرات والانحراف المعيارى

المتغيرات التنظيمية	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
س١ - تمدنا الادارة بمعلومات مستمرة عن برنامج اعادة الهيكلة أو الخصخصة .	٢٫٢٦٠	٫٥٠٥
س٢ - المعلومات التى تصلنا عن برنامج اعادة الهيكلة أو الخصخصة بها قدر كبير من عدم الوضوح .	٣٫٥٠	٫٨٠٩
س٣ - هناك قدر من الشائعات بخصوص اعادة الهيكلة او الخصخصة .	٣٫٢	٫٨٦٦
س٤ - اري ان برنامج اعادة الهيكلة أو الخصخصة يحقق اهداف كل من الادارة والعاملين .	٢٫٢٣	٫٩٠٠
س٥ - اشعر بقدر من القلق بالنسبة لتأثير برنامج اعادة الهيكلة او الخصخصة .	٣٫٨١٠	٫٨٣٧
س٦ - اشعر بقدر من عدم الامان الوظيفى بالنسبة لبرنامج اعادة الهيكلة أو الخصخصة .	٤٫١٨	٫٧٥٧
س٧ - هناك احتمال كبير لنقلى إلى وظيفة اخرى أو مكان آخر .	٣٫٨١٠	٫٩٢٩
س٨ - هناك حوافز وتيسيرات وضعها الادارة لتشجيع ترك العمل الاختيارى .	٢٫١٣٠	٫٩٥٠
س٩ - اترك العمل لو اتيحت لى الفرصة المناسبة بالقصاع الخاص	٣٫١٩	١٫٣٥
س١٠ - افكر فى الوقت الحالى فى البحث عن عمل آخر .	١٫٧	٫٦٩٠
س١١ - اقوم فى الوقت الحالى فى البحث عن عمل آخر .	١٫٦	٫٦٥٠

جدول (٢) تحليل التباين المتعدد للمتغيرات التنظيمية

البيـــــــان	المصدر	درجة الحرية	مجموع مربعات الأنحراف	التباين	ف المحسوبة
س١ تمدنا الادارة بمعلومات مستمرة عن برنامج الخصخصة واعادة الهيكلة	ما بين المجموعات	٣	١ر٤٢	ر٤٤٧	١ر٨٢
	ما بداخل المجموعات	٩٥	٢٣ر٣٤٥	،٢٤٦	
	المجموع	٩٨	٢٤ر٦٨٧	ر٢٥٢	
س٢ المعلومات تصلنا بها قدر كبير من عدم الوضوح	ما بين المجموعات	٣	١٣ر٣٤٣	٤ر٤٤٨	٨ر٢٣٩
	ما بداخل المجموعات	٩٥	٥١ر٢٨٣	ر٥٤٠	
	المجموع	٩٨	٦٤ر٦٢٦	ر٦٥٩	
س٣ هناك قدر من الشائعات بخصوص اعادة الهيكلة اوالخصخصة .	ما بين المجموعات	٣	٣ر٧٢٥	١ر٢٤٢	١ر٦٧٤
	ما بداخل المجموعات	٩٥	٧٠ر٤٥٧	ر٧٤٢	
	المجموع	٩٨	٧٤ر١٨٢	ر٧٥٧	
س٤ ارى ان برنامج اعادة الهيكلة يحقق اهداف كل من الادارة والعاملين	ما بين المجموعات	٣	١٤ر٢٠٠	٤ر٧٣٣	٦ر٨٧٠
	ما بداخل المجموعات	٩٥	٦٥ر٤٥٧	ر٦٨٩	
	المجموع	٩٨	٧٩ر٦٥٧	ر٨١٣	
س٥ اشعر بقدر من القلق بالنسبة لتأثير برنامج اعادة الهيكلة أو الخصخصة .	ما بين المجموعات	٣	٢ر١٥٥	ر٧١٨	١ر٠١٥
	ما بداخل المجموعات	٩٥	٦٧ر١٩٩	ر٧٠٧	
	المجموع	٩٨	٦٩ر٣٥٤	ر٧٠٨	
س٦ اشعر بقدر من عدم الامان الوظيفى بالنسبة لبرنامج اعادة الهيكلة او الخصخصة	ما بين المجموعات	٣	١ر٦٠٣	ر٥٣٤	١ر٠٠٨
	ما بداخل المجموعات	٩٥	٥٠ر٣٥٧	ر٥٣٠	
	المجموع	٩٨	٥١ر٩٦٠	ر٥٣٠	
س٧ هناك حوافز وتيسيرات وضعتها الادارة لتشجيع ترك العمل الأختيارى	ما بين المجموعات	٣	١ر١١٧	ر٣٧٢	ر٤٠١
	ما بداخل المجموعات	٩٥	٨٨ر١٧٦	ر٩٢٨	
	المجموع	٩٨	٨٩ر٢٩٣	ر٩١١	
س٨ افكر فى الوقت الحالى فى البحث عن عمل آخر	ما بين المجموعات	٣	٣ر٢١٨	١ر٠٧٣	٢ر٣٣٢
	ما بداخل المجموعات	٩٥	٤٣ر٦٩١	ر٤٦٠	
	المجموع	٩٨	٤٦ر٩٠٩	ر٤٧٩	

٤ / ٦ - اما بالنسبة لتأثير الشعور بعدم الوضوح والقلق على انتشار الشائعات فقد تبين ان هناك قدر من الشائعات بخصوص اعادة الهيكلة أو الخصخصة فقد كان الوسط الحسابى ٢ر٣ ولم يكن هناك اختلاف معنوى بين الافراد فى ذلك ($س_٩$، جدول ٢) حيث ان ف المحسوبة كانت اقل من ف الجدولية عند مستوى معنوية (٥٠ر) ودرجة حرية (٣ ، ٩٥) .

٤ /٧ - وكما تبين من الدراسات ان الشعور بالقلق ، وانخفاض الشعور بالامان الوظيفى يؤثر على دوران العمل بالارتفاع ، ولكن كما تبين من البحث ان الرغبة فى ترك العمل كانت منخفضة جدا ($س_{١٠}$ ، $س_{١١}$) ، حيث ان الوسط الحسابى كان (٧ر١ ، ٦ر١) ولم يكن هناك اختلاف معنوى بين الافراد ($س_٨$ ، جدول ٢) عند مستوى معنوى (٥٠ر) ودرجة حرية (٣ ، ٩٥) ، ويرجع ذلك لادراك العاملين لانخفاض الفرص الوظيفية المتاحة بالقطاع الخاص وارتفاع نسبة البطالة فى المجتمع .

نستخلص مما سبق الآتى :-

* ان انخفاض شعور الافراد بالامان الوظيفى ، وازدياد الشعور بالقلق والتوتر يرجع إلى مايأتى :

- عدم فاعلية نظام الاتصالات والمعلومات رما يؤدى إليه ذلك من الشعور بالغموض وعدم الوضوح .
- ضعف الثقة فى ان برنامج الخصخصة واعادة الهيكلة يحقق اهداف كل من الادارة والعاملين .
- ضعف التيسيرات التى تشجع الترك الاختيارى للعمل .
- عدم تهيئة البيئة الثقافية لبرنامج اعادة الهيكلة أو الخصخصة بالشركات .
- ضعف مشاركة العاملين فى البرامج المذكورة .

وسبين لنا المبحث التالى دور الادارة فى مواجهة هذه المشكلات .

المبحث الخامس :

دور الادارة بالشركات بالنسبة لاعادة هيكلة العمالة

يقع على الادارة بالشركات دورا فى مواجهة مشكلة العمالة الفائضة واعادة هيكلتها . ومن أهم جوانب هذا الدور ما يلى :-

١/٥ - اعداد قاعدة البيانات عن العمالة .

بحيث تشمل البيانات عن العمالة السن ، والجنس ، والمهارات الوظيفية ، والتخصصات ، والتعليم ، والخبرة وطول مدة الخدمة ، وفئات الاجور ، والمسار المهنى . . . . الخ .

٢/٥ - وضع الخطة الاستراتيجية للشركة فى الفترة المقبلة .

هل هى اعادة هيكلة أو التصفية أو البيع للقطاع الخاص ، أو الاندماج ، أو مشاركة القطاع الخاص. لأن كل استراتيجية الاسلوب الخاص بها فى معالجة مشكلة اعادة هيكلة العمالة .

٣/٥ - فى ضوء الخطة الاستراتيجية للشركة وهيكلة العمالة بها يتم الآتى :-

- تحديد حجم العمالة الفائضة فى ضوء حاجة المنشأة الحالية والمستقبلة
- تحديد خصائص العمالة الفائضة من حيث السن ، والجنس ، والمهارات الوظيفية . . . .الخ .
- تحديد العجز فى بعض المهارات المطلوبة نتيجة التطوير أو ادخال جوانب تكنولوجية جديدة أو تحقيق الاوتوماتيكية فى بعض الانشطة .

٤/٥ - اعادة تصميم الوظائف والاعمال واستبعاد التكرار والاعمال غير الضرورية .

٥/٥ -وضع برنامج اعادة هيكلة العمالة الداخلية على مستوى المنشأة

وذلك بعد تحديد الفائض أو العجز فى كل مستوى وداخل كل مجموعة مهنية ، وعلى مستوى الشركة ، واستخدام اسلوب الاحلال التلقائى باعادة توزيع العمالة الفائضة داخليا وذلك بعد تدريبها أو اعادة تدريبها .

٦/٥ - تحديد حجم العمالة الفائضة عن حاجة المنشأة الحالية والمستقبلة لاعادة هيكلتها على مستوى الشركة القابضة أو قطاع الاعمال العام ككل .

٧/٥ - توقع المشكلات الانسانية الناتجة عن ادخال التغيير ، وبناء كافة القوى المدعمة للتغيير . وقد تبين فى فى ضوء نتائج الدراسة الميدانية أن اهم المشكلات الانسانية ما يلى :-

- الشعور بعدم الوضوح والغموض .
- الشعور بالقلق والتوتر .
- انخفاض الشعور بالامان الوظيفى .
- الرغبة فى ترك العمل فى حالة توافر فرص العمل المناسبة .

واستمرار هذه المشكلات وتصاعدها اذا لم تقم الادارة ببناء القوى المدعمة للتغيير يؤدى إلى مقاومة التغيير وظهور اشكال السلوك الانسحابى المختلفة مما يكون له تأثير كبير على ربحية وانتاجية المنشأة .

٨/٥ - الحصول على مشاركة العاملين والنقابة فى برنامج اعادة الهيكلة والخصخصة بصفة عامة وهيكلة العمالة بصفة خاصة .

٩/٥ - وضع برامج للاتصال : يهدف إلى ما يأتى :-

- تخفيض الغموض وعدم التأكد بتوضيح برنامج الادارة فى اعادة الهيكلة أو الخصخصة .
- توضيح برنامج اعادة هيكلة العمالة .
- توضيح البدائل المتاحة أمام الافراد لترك العمل الاختيارى .

وذلك بالتنسيق مع الصندوق الاجتماعى للتنمية والمكتب الفنى لقطاع الاعمال .

- تسويق البرامج التى وضعها الصندوق الاجتماعى للتنمية بلنسبة لفرص العمل المتاحة والمشروعات الصغيرة .

٥/١٠ - تهيئة البيئة الثقافية لبرامج اعادة الهيكلة أو الخصخصة على النحو التالى :-

- وضع برنامج تثقيفى للعاملين عن اعادة الهيكلة والتخصيصية وأهداف هذا البرنامج ومدى الحاجة إلى الاصلاح والتغيير مما يساعد على بناء الثقة المتبادلة بين الادارة والعاملين .

- اعادة تهيئة نظام القيم والمعتقدات والاتجاهات لدى المديرين والافراد فى كثير من الجوانب كجوانب التكلفة والجودة والربحية وشعور الافراد بالمسئولية عن هذه الجوانب . وزيادة الوعى بالنسبة لتحقيق الربح والمنافسة ، وان يتم رفع هذه الروح بين كافة الافراد وعبر المستويات الادارية المختلفة .

٥/١١ - وضع برنامج للاستشارات بالنسبة للعاملين :-

ويتطلب هذا ان يكون بكل شركة وحدة للاستشارات تقوم بما يلى :-

- مساعدة العاملين على التعرف عن البدائل الوظيفية المتاحة فى سوق العمل

- الاستماع إلى وجهات نظرهم وآرائهم وشكاواهم واتجاهاتهم ومساعداتهم على التكيف فى ظل الظروف المتغيرة .

- التنسيق مع وحدة تنمية الموارد البشرية بالصندوق الاجتماعى للتنمية بخصوص المساعدة الفنية فى هذا الجانب .

٥/١٢ - تشجيع الصناديق الخاصة بالشركات بالتعاون مع الصندوق الاجتماعى للتنمية على ايجاد التيسيرات التى تساعد العاملين على الترك الاختيارى للخدمة .

٥/١٣ - أن يكون هناك تنسيق بين المستويات والجهات التالية :

أ - تحقيق التنسيق بين وحدة هيكلة العمالة بالشركة التابعة والشركة القابضة لمعرفة امكانية الاستفادة من المهارات الموجودة على مستوى الشركة القابضة

ب - تحقيق التنسيق بين وحدة هيكلة العمالة بالشركات القابضة لقطاع الاعمال العام. لمعرفة امكانية الاستفادة من المهارات الموجودة على مستوى قطاع الاعمال العام .

حـ - تحقيق التنسيق بين لجنة هيكلة العمالة بالصندوق الاجتماعى للتنمية ولجنة هيكلة العمالة بالشركات القابضة وجمعيات رجال الاعمال لامكانية ايجاد فرص عمل بالقطاع الخاص للمهارات الفائضة .

المقترحات

فى ضوء نتائج البحث نستطيع أن نضع المقترحات التالية :

- ضرورة إعادة النظر فى التشريعات القانونية الخاصة بالعمالة بايجاد النصوص التى تشجع على الترك الاختيارى للخدمة ، وإعادة النظر فى اعانات البطالة .
- الاستفادة من تجارب الدول النامية التى سبقتنا فى برنامج هيكلة العمالة بعدم الالتجاء لبديل الاستغناء عن العمالة والالتجاء إلى البدائل الاخرى لهيكلة العمالة لما لذلك من اثر كبير على الاقتصاد القومى . وهذا ما تأخذ به القيادة السياسية بالدولة فى الوقت الحاضر .
- يقترح البحث ضرورة تحديد ادوار كل من الجهات المشاركة للادارة فى برنامج هيكلة العمالة بما يحقق الوضوح ويقلل من التضارب أو التكرار وتحقيق التكامل بين الادوار .
- الاهتمام بالمشكلات الانسانية والتى تنجم عن سياسة التخصيصية واعادة الهيكلة كالشعور بالغموض وعدم التأكد وازدياد القلق الوظيفى ، وانخفاض الشعور بالامان الوظيفى لما لذلك من آثر على الانتاجية والربحية .
- ضرورة تدريب الادارة على الادوار الجديدة فى ظل سياسة التخصيصية واعادة الهيكلة كدور المفاوض ، والمساند ، والمشاور ، والمشارك وقادة التغيير .
- ضرورة الاهتمام فى برنامج اعادة هيكلة العمالة بالحصول على مشاركة العاملين والنقابة والاهتمام ببرامج الاستشارات للعاملين ، واعادة تهيئة نظام الاتصال بما يحقق تدفق المعلومات والاتصالات داخل المنشأة وخارجها .
- يقترح ان ينشأ بادارة الافراد أو الموارد البشرية بكل من الشركات التابعة الوحدات التالية :

- وحدة هيكلة العمالة .

- وحدة استشارات العاملين .

- وحدة تسويق برامج الصندوق الاجتماعى .

وتعمل هذه الوحدات بالتنسيق مع الصندوق الاجتماعى للتنمية والادارة بالشركة .

- يقترح أن ينشأ على مستوى الشركة القابضة وعلى مستوى قطاع الاعمال ككل وحدة لهيكلة العمالة للتنسيق بين الشركات التابعة من جهة والصندوق الاجتماعى للتنمية والشركات القابضة الاخرى بقطاع الاعمال العام من جهة اخرى بالنسبة للعمالة الفائضة .

- تهيئة البيئة الثقافية للشركات لبرنامج اعادة الهيكلة أو التخصيصية لتنمية الثقة المتبادلة بين الادارة والعاملين وتهيئة نظام القيم والمعتقدات والاتجاهات بالنسبة لجوانب التكلفة والجودة والربحية والمنافسة والتميز ، وزيادة وعى العاملين عن برنامج التخصيصية واعادة الهيكلة بالنسبة لكل شركة من الشركات .

هوامش ومراجع البحث

(١) محمود عبد السميع على، " هيكل التوظيف الصناعى المحتمل فى ظل التحرير الاقتصادى " بحث مقدم إلى المؤتمر العلمى السنوى السابع عشر للاقتصاديين المصريين، والذى تعقده الجمعية المصرية للاقتصاد السياسى والاحصاء والتشريع، القاهرة ٢٦ - ٢٨ نوفمبر ١٩٩٢، ص ٣ - ١١ .

(٢) المرجع المذكور أعلاه ص ١١ .

(٣) مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية "ندوة تنقلية العمالة" ٣٠ فبراير ١٩٩٣، ص ٧ .

(٤) (أ) صبرى أحمد أبو زيد،" العلاقات بين الانتاجية والبطالة فى الاقتصاد المصرى" "بحث مقدم إلى الموتمر العلمى الثانى لقسم الاقتصاد"، ابريل ١٩٩١ ورد بكتاب المؤتمر " الانتاجية فى الاقتصاد المصرى "، القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ١٩٩٢، ص ٣٥٣ - ٣٩٣ .

(ب) محمد عبدالفتاح منجى، وفاطمة مرسى نظمى " الانتاجية والتنمية الصناعية "، بحث مقدم إلى المؤتمرالمذكور أعلاه، وورد يكتاب المؤتمر المذكور، ص ٣٥٣ - ٢٨١ .

(٥) المرجع المذكورأعلاه .

(٦) محمد عبد الفتاح منحى، وفاطمة نظمى، المرجع المذكور أعلاه .

(٧) (أ) عبد المطلب عبد الحميد، " العلاقة بين الأجور والأسعار وأثرها على مستوى معيشة كاسب الأجور فى مصر" ، ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر الأسعار والدخول فى مصر، المؤتمر السنوى السابع، جامعة المنصورة، كلية التجارة، الفترة من ١٣ - ١٤ مارس ١٩٩٠ .

(ب) فتحى على محرم، " تقييم توازن الأجر النقدى للعاملين مع أسعار الحسابات الأساسية لمتطلبات المعيشة بجمهورية مصر العربية "، يحدث قدم إلى المؤتمر المذكور أعلاه .

(٨) المرجع المذكور اعلاه

(٩) الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية - القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ بإصدار قانون شركات قطاع الأعمال العام (القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، عام ١٩٩١، ص ٢٨ .

(١٠) الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، قانون التأمين الاجتماعى القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية (١٩٩٠ ص ٢٠ - ٦٢) .

(١١) إيهاب عز الدين تديم "الأبعاد الاقتصادية لقضية العمالة المصرية العائدة" المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة،، كلية التجارة جامعة عين شمس، العدد الثانى، ١٩٩٠، ص ١٧ .

(١٢) أ - البنك الدولى - التقرير السنوى ١٩٩٢ .

ب - مؤتمر الامم المتحدة للتجارة والتنمية ، أقل البلاد نموا ، تقرير ١٩٩١ .

حـ - فيروموديا وديجوما " اثار برامج التصحيح الهيكلى على اسواق العمل فى افريقيا " بحث قدم إلى مؤتمر منظمة الوحدة النقابية الافريقية ، المنعقد فى ١٦ - ١٨ ابريل ١٩٩٣ ، القاهرة ، المؤتمر .

(١٣) فيروموديا وديجوما ، المرجع المذكور اعلاه ، صـ ٢١ .

(١٤) البنك الدولى ، التقرير السنوى ، ١٩٩٢ ، صـ١٨٢ .

(١٥) رئاسة مجلس الوزراء ، الصندوق الاجتماعى للتنمية ، **المهمة والاهداف** ١٩٩٣ ، صـ٦.٨ .

(١٦) كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية " ندوة تنقلية العمالة ، فبراير ١٩٩٣ "

(١٧) A.F Buoro and J.L. , Bowd The Human side of Mergers and Acquisitions . San Francisco : Jossey - Boss publisher 1984.

K. comeron and R.zamnnuto " Matching Manageria strategis to cnnditions of Decline " **Human Resource Management** . Winter, Vol. 22. (No. 4, 1983), P.P 356 - 34

Green halgh " Matching the Job in Security crisis " **Human Resource Management** (Winter, 1983).

S.A. Mohrman and Mohrman " Employee involvement in Declining", **Human resource Management**,Vol. 22.

(No.4,1993), P.P 445 - 465.

(١٨) (أ) عايدة خطاب ، **ادارة الافراد في ظل استراتيجيات الادارة** ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٢ .

(ب) " المشكلات المتعلقة بالجانب الانسانى فى ظل ظروف الاندماج وشراء المنظمات " بحث مقدم إلى مؤتمر " تحويل القطاع العام إلى قطاع خاص " والذى نظمتة كلية التجارة جامعة عين شمس فى نوفمبر ١٩٩٢ ، القاهرة ، المؤتمر.

(حـ) " ادارة التغيير فى نظام الموارد البشرية فى ظل استراتيجية التحول من الانخفاض إلى النمو " بحث مقدم إلى المؤتمر الثانى لادارة التغيير وتطوير المنظمات ، المنعقد فى سبتمبر ١٩٩٢ ،والذى تنظمه وايد سيرفيس للأستشارات ، القاهرة ، المؤتمر .

رقم الايداع الدولى
ISSN 1110-2888
رقم الايداع بدار الكتب المصريه
٦٣/٦٤٩٤

اعتـــذار

نأسف لوجود بعض الأخطاء البسيطه
مع سوء ترتيب بعض الموضوعات سهوا
وسنراعى ذلك مستقبلا

مع جزيل الشكر

المطبعه

فكرة المؤتمر :

التغيير مرادف للحياة ، ولاحياة بدون تغيير ، وتلجأ منظمات الأعمال الى التغيير لسد حاجة لديها وهى التطوير لمواجهة مسئوليات وأعباء نمط الحياة الذى نعاصره ... ويحمل التغيير بين طياته أحلام وآمال للبعض ... وآلام وأوجاع للبعض الآخر وفق الأستعداد الأنسانى ، والغنى للفرد ... والمدير العصرى بحاجة ماسه إلى معرفة قضايا التغيير والتطوير الهامة .

أهداف المؤتمر :

ويهدف المؤتمر إلى الحث على التعامل مع التحديات والمداخل الحديثة للإدارة ونوعية الحياة فى ظل اقتصاديات المعلومات بالحرص كل الحرص على تنمية الأستعداد الفنى والإنسانى للفرد للتكيف مع أحداث التغيير الفعال والاستفادة من التجارب الناجحة لخدمة أهداف التطوير التنظيمى .

ويوجه هذا المؤتمر إلى جميع المهتمين بقضايا التغيير الفعال والتطوير التنظيمى بمختلف القطاعات الحكومية والهيئات وقطاع الأعمال والمشترك والإستثمارى والخاص على المستوى المحلى والعربى .

وقد جاءت بحوث المؤتمر فى مجلد لكى يكون مرجعاً فى أيدى الحريص على البحث والتطوير .

الموضوعات :

- ★ التغيير والريادة .
- ★إدارة الأزمات .
- ★إدارة الوقت
- ★ بناء فريق العمل .
- ★ التحديات الجديدة والحاجة إلى مداخل حديثة فى ضوء اقتصاد المعلومات .
- ★الخوف الوظيفى .
- ★ الاستراتيجيات والأهداف والأولويات لأنجاز الأعمال .
- ★ الأتصالات الأدارية وأهميتها .
- ★ الأبداع التنظيمى وصور السلوك التنظيمى .
- ★ الأدارة ونوعية الحياة .
- ★ قصص النجاح مع عرض بعض التجارب الرائدة .
- ★ قضايا تطرح نفسها على ساحة البحث .
- ★ إدارة التغيير فى ظل سياسة إعادة الهيكلة .
- ★خصخصة القطاع العام والدستور والإصلاح الأقتصادى .

ونأمل أن يساهم هذا المجلد فى سد ثغرة قد توجد بالمكتبة العربية .

مركز وايد سيرفيس للإستشارات والتطوير الإدارى

٧ شارع عدنان الراوى - أرض الجولف - مصر الجديدة - القاهرة

تليفون ٢٩١٦٩١٣ - ٢٩١٦٩١٤ - فاكس : ٢٩١٧٣٨٩ القاهرة

ص . ب ٢٩٢٩ بريد الحرية - مصر الجديدة - الرمز البريدى : ١١٣٦١